

Sonja Tuomi

Keittiöiden myynti rakennusalan yrityksille

Myynnin kehittäminen ostokäyttäytymisen näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Sonja Tuomi Keittiöiden myynti rakennusalan yrityksille Myynnin kehittäminen ostokäyttäytymisen näkökulmasta 35 sivua + 3 liitettä Helmikuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millä keinoilla keittiömyyntiä rakennusalan yrityksille voidaan kasvattaa ja mitä kehityskohtia Yrityksen X yritysmyyntiprosessissa on. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Yritykselle X. Työssä haluttiin tuottaa toimeksiantajalle tutkimustietoa rakennusalan yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja tunnistaa keinot, joiden avulla pystytään paremmin vastaamaan alan kilpailuun.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin business-to-business-myyntiä, vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään olevia myynti- ja ostoprosessia sekä yritysasiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Työn tutkimusosuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen kohteena olivat suomalaiset rakennusalan yritykset. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin syys-lokakuun 2017 aikana. Haastattelut toteutettiin sekä kasvotusten että puhelimitse. Haastattelun aiheet valittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja kysymykset muotoiltiin niin, että niiden avulla saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Haastatteluja oli kahdeksan kappaletta, ja niihin osallistui yhteensä kymmenen rakennusalan yritysten edustajaa. Tutkimustulosten avulla kartoitettiin, mitkä ostoprosessin tekijät vaikuttavat myyntiprosessiin ja kuinka myyntiprosessia voisi kehittää tulevaisuudessa.</p> <p>Haastatteluissa nousi esiin selkeitä kehityskohteita yritysmyynnissä. Yrityksen X palvelumallit on suunniteltu hyvin kuluttajälähtöisesti. Mikäli tulevaisuudessa halutaan tehdä projektimyyntiä rakennusalan yrityksille, se edellyttää palvelumallien uudelleen muotoilua vastaamaan rakennusalan yritysten käyttäytymistä ja tarpeita.</p>	
Avainsanat	yritysmyynti, myyntiprosessi, ostokäyttäytyminen, ostoprosessi

Author Title Number of Pages Date	Sonja Tuomi Selling Kitchens to Construction Companies Developing Sales by Knowing How Organisations Buy 35 pages + 3 appendices February 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>The aim of the thesis was to examine how to grow kitchen sales to construction companies and what could be improved in the Company X's business-to-business selling process. This thesis was conducted as a commission for Company X. The goal was to provide research data for the client about the purchasing behavior of construction business customers and to identify the means that respond better to the competition in the field.</p> <p>The theoretical framework covered business-to-business sales, selling and purchasing processes that share a strong interaction, and the factors that affect the purchasing decisions of a business customer.</p> <p>The research part of the thesis was executed by using a qualitative approach. The target segment in this study was Finnish construction companies. The examination was conducted in the form of theme interviews during September and October 2017. Interviews were arranged both face-to-face and on telephone. The theoretical framework assisted in the interview topic selection and the questions were designed based on how well they correlate with the research problem. A total of eight interviews were organised, and ten representatives from construction companies participated altogether. The results of the research were used to identify which factors in the purchasing process have an effect on the selling process and how the selling process could be developed in the future.</p> <p>Interviews highlighted clearly that there is room for development. Company X's service models are mainly designed for end-consumers. In order to successfully participate in construction project sales, service models should be re-designed to answer the needs of the construction companies.</p>	
Keywords	business-to-business (B2B), selling process, organisational buying behavior, purchasing process

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritysmyynti	2
2.1	Myyntiprosessi	3
2.1.1	Myyntiprosessin eteneminen	3
2.1.2	Myyntiputki	4
2.1.3	Miksi kauppa hävitään?	5
2.2	Ratkaisujen myynti ja ratkaisuliiketoiminta	7
2.3	Myynnin tehostaminen ja lisäarvon tuottaminen	8
2.4	Asiakassuhteen ylläpito	11
3	Ostokäyttäytyminen	12
3.1	Ostoprosessi	15
3.2	Ostoprosessiin osallistujat ja osto-organisaatio	20
3.3	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	23
3.3.1	Sisäiset ja ulkoiset tekijät	23
3.3.2	Henkilöiden merkitys ostopäätöksessä	24
3.3.3	Tuote- ja yritystekijät	25
4	Tutkimusasetelma	27
4.1	Tutkimusongelma	27
4.2	Tutkimusmenetelmä	27
4.3	Tutkimuksen toteutus	28
4.4	Analysointimenetelmä	29
4.5	Luotettavuuden varmistaminen	30
5	Lopuksi	31
5.1	Johtopäätökset	31
5.2	Tutkimuksen haasteet ja jatkotutkimusehdotukset	32
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelurunko rakennusalan yrityksille	
	Liite 2. Tutkimustulokset	
	Liite 3. Kehityskohteet ja -ehdotukset	

1 Johdanto

Rakennusalaalla eletään noususuhdanteen aikaa. Hypoteekkiyhdistyksen pääekonomisti Juhana Brotheruksen mukaan omakotitalorakentaminen on vähentynyt, mutta pienikokoisia asuntoja rakennetaan enemmän ja paremmille sijainneille kuin kahteenkymmenen vuoteen. Rakentaminen keskittyy tällä hetkellä pääkaupunkiseudulle sekä kasvukeskuksiin. Tämä näkyy myös tilastokeskuksen tilastoissa. Rakennusyritysten liikevaihto kasvoi joulukuun-helmikuun aikana 8,7 prosenttia. Rakennuslupia myönnettiin samalla ajankaksolla 16,6 prosenttia enemmän kuin vuotta aiemmin. (Teittinen 2016.)

Muun muassa nämä seikat tekevät opinnäytetyön aiheesta hyvin ajankohtaisen. Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään osto- ja myyntiprosessia, osto-prosessiin vaikuttavia tekijöitä sekä myynnin kehittämistä. Käytännön osuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena rakennusalan yrityksille. Haastattelututkimuksen avulla haluttiin saada laajempi ymmärrys rakennusalan yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja sitä kautta selvittää, mitä kehityskohtia Yrityksen X myyntiprosessissa on, jotta loppuun vietyjä myyntiprosesseja tulisi määrällisesti enemmän. Opinnäytetyöni tulee erityisesti tukemaan Yrityksen X keittiömyynnin pitkän tähtäimen kasvustrategiaa sekä yritysmyyntiä.

Tutkimuksen tulosten avulla kartoitetaan, mitkä ostoprosessin tekijät vaikuttavat myyntiprosessiin ja kuinka myyntiprosessia voisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli siis tunnistaa tekijät, joita kehittämällä Yritys X pystyy vastaamaan paremmin alan kilpailuun. Osto- ja myyntiprosessi ovat vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Myyntiprosessin suunnittelussa tulisikin huomioida ostavan yrityksen tapa tehdä hankintoja paremman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi.

Tämän opinnäytetyön aihe valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aiheen valintaa ohjasi kirjoittajan kiinnostus yritysmyynnin näkökulmaan ja keittiömyyntiin. Myös markkinan suuri potentiaali vaikutti kiinnostavalta. Toimeksiantajan tiedot on piilotettu ja haastattelututkimuksen tulokset sekä niiden avulla muodostetut kehitysehdotukset on salattu liiketoiminnallisista syistä.

Tässä opinnäytetyössä myyjällä tarkoitetaan myyjäorganisaatiota tai sen edustajaa. Asiakas on yritys tai organisaatio, joka ostaa myyjän tuotteita tai palveluita. Myynnillä tarkoitetaan kahden yrityksen välistä kaupankäyntiä, eli business-to-business -myyntiä (B2B), ellei toisin mainita.

2 Yritysmyynti

Myyntiä voidaan kuvailla monilla erilaisilla määritelmillä. Teoriassa kaikki yrityksen toiminta on jollain tapaa mahdollista määritellä myynniksi. (Kortesuo & Löytänä 2011, 42.) Tässä opinnäytetyössä myynnillä kuitenkin tarkoitetaan kahden yrityksen välistä kaupankäyntiä ja siihen liittyviä toimintoja. Myynti voi tapahtua myymälässä tai puhelimitse sekä digitalisoitumisen myötä usein myös verkossa (Kortesuo & Löytänä 2011, 42). Kortelainen ja Kyrö (2015, 16) määrittelevät myynnin seuraavasti: ”Myynti on asiakkaan ongelmien ratkaisemista yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden avulla siten, että myyjän ja ostajan välille on mahdollista syntyä pitkäaikainen asiakassuhde.”

Yritys koostuu erilaisista yksilöistä, joista useat ovat mukana vaikuttamassa ostopäätökseen (Peppers & Rogers 2001, 7 - 8). Koska hankittavat tuotteet tai palvelut ovat usein monimutkaisia, käytössä useita vuosia sekä hinnaltaan arvokkaita, päätöksentekoon osallistuu useita asiantuntijoita organisaation sisällä. Kaikki hankintaan osallistuvat tahot eivät kuitenkaan ole mukana jokaisessa hankintaprosessin vaiheessa, mikä tekee ostajien tunnistamisesta haasteellista. (Seppä 2014.)

Päätökset ovat hyvin perusteltuja, minkä vuoksi ne mielletään usein järkiperaisiksi. Myös tunneperäiset motiivit ovat mukana päätöksenteossa, mutta ostot ovat tarkkaan harkittuja. Organisaation osto on suuri investointi, johon liittyy myös suurempi riski. Tämän vuoksi myös varsinainen ostoprosessi on pitkä, sillä jokaisessa vaiheessa punnitaan huolellisesti mahdolliset vaihtoehdot. (Seppä 2014.)

B2B-myyntissä myyjä on merkittävässä asemassa. Hän tapaa asiakkaita ja tekee räätälöityjä tarjouksia erilaisten yritysasiakkaiden tarpeisiin. Yrityskauppaan liittyy usein myös sopimuksen teko ennen varsinaista myyntitapahtumaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 16.) Yrityskaupassa niin hinnoittelu kuin tuotteetkin ovat usein monimutkaisia. Täsmälleen samaa tuotetta tuskin löytyy kahdelta eri tarjoajalta täsmälleen samoilla ominaisuuksilla ja täsmälleen samaan hintaan. Siinä missä kuluttajakaupassa toimivilla yrityksillä on

usein hyvin samankaltaiset hinnoittelumallit, voi B2B-kaupassa olla jokaiselle asiakkaalle oma hinnoittelu riippuen tuotteen ja kokonaisuuden luonteesta. (Seppä 2014.)

Yrityksen tekemien ostojen välissä on usein pitkiä epäaktiivisia aikoja. Myyjäyrityksen kannalta on järkevää ylläpitää jo muotoutunutta asiakassuhdetta myös epäaktiivisina aikoina sen sijaan, että keskittyttäisiin ainoastaan luomaan uusia asiakassuhteita. Näinä epäaktiivisina aikoina olisikin tärkeää sitouttaa asiakasta yritykseen esimerkiksi miettimällä yhdessä, miten toimintaa voisi kehittää vieläkin paremmaksi. (Peppers & Rogers 2001, 13-14.) Ideaalitulanteessa myyjän ja ostajan välille rakentuu luottamussuhde, josta on hyötyä kummallekin osapuolelle (Kortelainen & Kyrö 2015, 29 - 30).

2.1 Myyntiprosessi

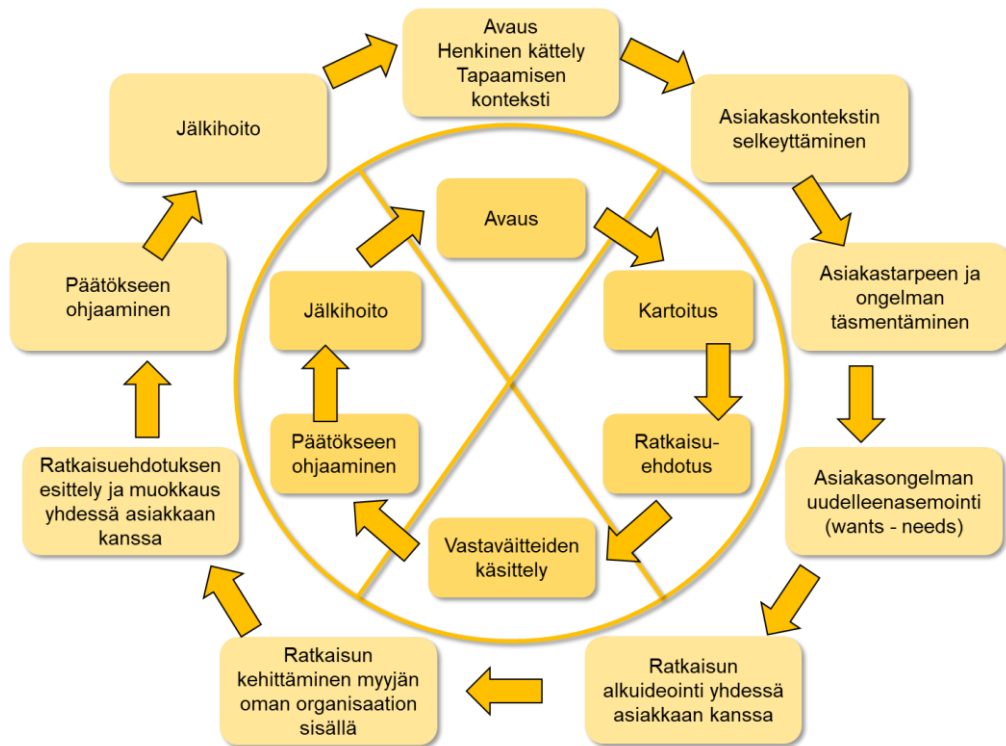
2.1.1 Myyntiprosessin eteneminen

Myyntiprosessilla tarkoitetaan niitä vaiheita, jotka myyjä käy läpi asiakkaan kanssa, kun tuotetta tai palvelua myydään. Prosessi voi alkaa myyjän suorasta kontaktista asiakkaaseen tai asiakkaan aloitteesta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 9.) Ostaminen on jatkuva prosessi, joka kehittyy koko ajan. Siksi myös myyntiprosessien tulisi kehittyä ostoprosesseja mukaileviksi. (Bova & Cespedes 2015.)

Kuvio 1 kuvaa yleisluontoisesti organisaation myyntiprosessia. Sisemmässä ympyrässä on kuvattu perinteistä myyntiprosessia, jossa tavoitteena on ollut myydä tuote, vastasi se asiakkaan tarpeisiin tai ei. Ulommassa ympyrässä on nykypäivään päivitetty kuvaus prosessista. Yritysten välillä tapahtuva myynti on kuitenkin hyvin vaihtelevaa ja tapauskohtaista. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8.) Kortelainen ja Kyrö (2015, 10) painottavatkin, että yksinkertaistettu malli ei ole totuus jokaisesta myyntiprosessista. Onnistunut myynti edellyttää myyjältä kokonaisuuksien hallintaa sekä mallien tapauskohtaista käyttöön soveltamista.

Nykyään asiakkaat valitsevat toimittajansa sen mukaan, kuka tuottaa eniten lisäarvoa ostoprosessiin, kenen tuote vastaa parhaiten tarpeeseen ja kenen kanssa ostaminen on sujunut vaivattomasti (Kortesuo & Löytänä 2011, 42). Ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa korostetaan sitä, että ratkaisu on räätälöity asiakasyrityksen tarpeisiin.

Ratkaisulähtöinen myynti sekä asiakassuhteiden hallinta koetaan edelleen tärkeiksi tekijöiksi prosessissa. Myyntiorganisaatiossa kaikkien asiakkaiden kanssa työskentelevien henkilöiden tulee jakaa sama näkemys asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja oman yrityksensä myyntistrategiasta. Eri toimintojen välinen kommunikaatio on hyvin ratkaisevassa asemassa myyntiprosessin sujuvuuden kannalta. (Bova & Cespedes 2015.)



Kuvio 1. Myyntiprosessi B2B-ympäristössä (Kortelainen & Kyrö 2015, 9).

2.1.2 Myyntiputki

Potentiaalista asiakasta on johdettu usein samojen vaiheiden kautta myyntiprosessin läpi. Näitä vaiheita on määritetty AIDA-mallin, eli myyntiputken avulla. AIDA-malli muodostuu seuraavista portaista: tietoisuus (attention), kiinnostus (interest), halu (desire) ja toiminta (action). Ensimmäisessä vaiheessa herätetään asiakkaan huomio. Toisessa vaiheessa herätetään asiakkaan mielenkiinto ja kiinnostus tarjottua tuotetta tai palvelua kohtaan. Kolmannessa vaiheessa herätetään ostohalukkuus ja viimeisessä neljännessä vaiheessa saadaan asiakas varsinaiseen toimintaan, eli ostamaan. AIDA-malli ja sen variaatiot ovat monissa B2B-yrityksissä myyntiprosessin mallina. Jokaisessa vaiheessa myyjän tulisi omalla toiminnallaan ohjata asiakasta kohti ostopäätöstä. (Bova & Cespedes 2015.)

Ennen merkittävä osa huomiosta keskitettiin myyntiprosessin alkuun. Mahdolliset asiakkaat haluttiin löytää ja heidät haluttiin käännättää potentiaalisiksi asiakkaiksi. Nykyään olisikin kannattavampaa kiinnittää huomio pidemmälle prosessiin, eli todella potentiaalisten asiakkaiden kanssa sopimusten tekoon, hankinnan jälkihoitoon ja seurantaan sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittämiseen. B2B-yrityksen tulisikin kartoittaa asiakkaan ostoprosessi ja suunnitella oma myyntiputkensa uudelleen vastaamaan asiakkaan läpi käymiä vaiheita. Tavoitteena on luoda prosessi asiakkaiden löytämiseen, houkuttelemiseen ja säilyttämiseen. (Narus 2015.) Riippumatta siitä, mitä ostopolkua asiakkaat käyttävät tai missä järjestyksessä heidän ostoprosessinsa etenee, he haluavat asioida sellaisten ihmisten kanssa, jotka auttavat heitä etenemään kohti ostopäätöstä (Bova & Cespedes 2015).

2.1.3 Miksi kauppa hävitään?

Monet asiat ovat osaltaan vaikuttamassa myyjän menestykseen tai tappioon. Monissa myyntiorganisaatioissa laiminlyödään kaupan jälkiarviointi, jonka avulla myyntiprosessia tai myyjän toimintaa olisi mahdollista kehittää. Myyntiorganisaation menestyksen kannalta on järkevää kartoittaa menestyksekkään tai menetetyn kaupan taustalla vaikuttaneet tekijät. (Martin 2017c.) Tunnistamalla nämä tekijät, voidaan myyntiprosessia kehittää jatkuvasti tehokkaampaan suuntaan (Malila 2016). University of Southern California Marshall School of Business -yliopiston opettaja ja myyntistrategioiden tutkija Steve W. Martin on tutkinut myyjän vaikutusta kaupanteossa menestymiseen. Hänen tutkimuksensa löydösten mukaan monet myyjät vaikuttavat negatiivisesti asiakkaan ostopäätökseen omalla toiminnallaan. (Martin 2017c.)

Monilla myyjillä on tahtomattaan taipumus painostaa asiakasta liikaa kaupanteossa. Myyjän tulisi pitää mielessä oma tavoitteensa, mutta se ei saisi näkyä ulospäin painostuksena asiakasta kohtaan. Myyjän tulisi sopeuttaa oma käyttäytymisensä, kommunikointapansä ja myyntityylinsä kullekin asiakkaalle sopivaksi. Monet myyjät tekevät virheen unohtaessaan asiakkaidensa persoonallisuudet ja yksilölliset tarpeet. (Martin 2017c.)

Ostajat keräävät jatkuvasti uutta tietoa, jotka auttavat heitä päätöksenteossa ja hankinnan perustelemissa organisaation muille jäsenille ja johdolle. Myyjän tulisi osata perustella ostajalle miksi juuri heidän ratkaisunsa auttaa ostajan omaa liiketoimintaa. Pe-

rusteluina voivat olla esimerkiksi asiakkaan tulojen lisääminen, kustannusten aleneminen, kilpailuedun saaminen tai riskien minimointi. Ostajien mukaan kuitenkin vain 54 prosenttia myyjistä kykenee selittämään, miten heidän ratkaisunsa vaikuttaa ostajan liiketoimintaan. (Martin 2017a.)

Monet ostajat kokevat, että myyjät palvelevat vain omaa etuaan ja tarkoituksensa ja huolehtivat vain myynnistä. Sen sijaan, että keskittyttäisiin yksinomaan tuottoihin, tulisi myyjien keskittyä auttamaan ostajia saavuttamaan tavoitteensa. B2B-asiakkaat ovat kiinnostuneita riskien lieventämisestä, joten myyjän tulisi erityisesti keskittyä lieventämään ostoon sisältyvää riskin tunnetta. Tästä syystä myyvän yrityksen tulee vastata yksityiskohtaiseen tarjouspyyntöön aina tuotteiden ominaisuuksista palveluihin saakka todistaakseen niiden olemassaolon asiakkaalle. Tällaisten dokumenttien avulla asiakas varmistaa tuotteen ja palveluiden vastaavan heidän tarpeisiinsa. Dokumentoinnin avulla pyritään myös minimoimaan riskit tuotteen mahdollisista puutteista. Myyjän tulisi omalla toiminnallaan saada asiakas vakuuttuneeksi tuotteestaan ja palveluistaan ja näin minimoida kauppaan sisältyvä riskin tunne. (Martin 2017a.)

Riskinsietokyky vaihtelee toimialoittain. Esimerkiksi tietotekniikan ja rahoituksen aloilla riskinsietokyky on huomattavasti pienempi, kuin esimerkiksi markkinoinnissa. Luovat alat, kuten muoti ja media, sietävät paremmin riskejä, kuin hallitus tai terveydenhuolto. Myyntihenkilöstön tulisi ymmärtää tämän kaltaiset dynamiikat pyrkiessään lieventämään riskin tunnetta. (Martin 2017a.)

Yleinen oletamus on, että myyjä hävisi tarjouskilpailun, koska tuote oli muiden myyjien tuotteita huonompi. Kilpailevien yritysten tuotteet on kuitenkin määritelty keskimäärin toisiaan vastaaviksi. Siitä syystä voidaankin päätellä, että ostopäätöksessä muut tekijät erottavat voittajat häviäjistä. Useilla aloilla markkinajohtaja hallitsee kilpailua. Heillä on merkittävästi suurempi markkinaosuus, laadukkaat tuotteet, suurempi markkinointibudjetti ja sen tavoitavuus sekä enemmän ostovoimaa. (Martin 2017b.) Monilla markkinajohtajilla on myös vahva brändi kilpailuetunaan. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että ostajat eivät välttämättä ole kiinnostuneet ainoastaan markkinajohtajasta ja ovat todella suopeita valitsemaan myös toissijaisia kilpailijoita (Martin 2017b). Brändin merkitystä ja muita ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.3.

2.2 Ratkaisujen myynti ja ratkaisuliiketoiminta

Yritysten siirtyessä ratkaisujen myyntiin, tehdään usein se virhe, että implementointi toteutetaan saamaan tapaan kuin uuden tuotteen tai palvelun lanseeraaminen. Ratkaisujen myynti vaatii lähes aina ainutlaatuisen liiketoimintamallin, joka edellyttää erilaisia valmiuksia. Ratkaisujen myynti itsessään ei ole ongelmallista. Menestymisestä tulee vaikeaa, jos yritykseltä puuttuu kyky tuottaa tehokkaita ja räätälöityjä, mutta toistettavissa olevia ratkaisuja. Tällaista liiketoimintamallia muodostettaessa aikaa ja vaivaa tulisikin käyttää riittävästi nimenomaan ratkaisun toistettavuuden sekä mitattavuuden suunnitteluun. Yrityksen tulisi kehittää sellainen ratkaisuliiketoiminnan malli, joka täydentää nykyistä tuoteliiketoimintamallia. (Nenonen & Storbacka 2016.) Ratkaisuliiketoiminnassa ratkaisujen myynti ei yksinään riitä, vaan yritysten tulisi muokata myös muita toimintojaan kestävästi kustannusrakenteen muodostamiseksi (Pennanen & Storbacka 2014, ix).

Ratkaisujen myynnillä tarkoitetaan tuotteen ja palvelun yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Ratkaisuliiketoiminnassa yhdistetään lisäarvon tuotto, tuotteet, palvelut ja asiantuntemus. Ratkaisun tarjoaja saa korvauksen perustuen asiakkaan kokemaan käyttöarvoon. (Pennanen & Storbacka 2014, 5.) Jokaisella asiakkaalla on erilaiset tarpeet, joten yksi tuote tai palvelumalli ei sovi kaikille. Tätä varten on kehitetty tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, erilaisia ratkaisuja palvelemaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. (Bacharach 2014.) Rakennuslalla ja keittiömyynnissä ratkaisujen myynti voi esimerkiksi käsittää koko hankintaprosessin keittiön suunnittelusta lähtien aina tilaukseen, asennukseen ja hankinnan jälkihoitoon asti.

Ratkaisujen myynnillä keskitytään siis ennen kaikkea asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja niiden ratkaisemiseen. Ratkaisumyynti on syntynyt 1980-luvun alussa, ja sitä on hyödynnetty erityisesti teknologian alalla integroimalla tuote ja huoltopalvelu yhdeksi kokonaisuudeksi. Ostajan ymmärtäminen, suhteiden muodostaminen, tarpeiden havaitseminen ja tarpeita vastaavan ratkaisun löytäminen ovat ratkaisuliiketoiminnan keskeiset piirteet. Teknologian kehittyminen on kuitenkin saanut aikaan sen, että asiakkaat ovat hyvin tietoisia omista tarpeistaan. (Brontén 2016.)

Ratkaisujen myynti on pysynyt lähes samankaltaisena niin kauan, että sen toimivuutta nykyaikaisessa ympäristössä on alettu kyseenalaistaa. Oletamus on, että asiakkaat tuntevat omat tarpeensa hyvin tarkasti jo sillä hetkellä, kun ottavat ensimmäisen kerran yhteyttä myyjään. He ovat ainoastaan etsimässä tarjoajaa ratkaisulle, joka on jo tarkasti

määritelty. Hyvän myyjän tulisikin modernien näkemysten mukaan haastaa asiakas ja sovittaa sen ajatusmaailma paremmin yhteen omien ratkaisujensa kanssa. Myyjän tehtävä on tuoda asiakkaan ratkaisuun uutta tietoa, joka muuttaa asiakkaan näkemystä ja luo näin myyvälle yritykselle kilpailuetua. (Brontén 2016.)

Tutkimalla niitä tekijöitä, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa, saadaan näkemys siitä, kuinka asiakkaan prosessiin voidaan vaikuttaa ja tuote saadaan erottumaan kilpailijoista. Asiakkaan prosessien helpottaminen, riskin tunteen vähentäminen sekä liiketoiminnan kehittäminen parempaan suuntaan auttavat luomaan lisäarvoa. (Pennanen & Storbacka 2014, 20.) Lisäarvon tuottoa käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.

2.3 Myynnin tehostaminen ja lisäarvon tuottaminen

Organisaatio ei menesty pelkällä myyntiprosessin suunnittelulla, jos prosessi ei ole aktiivinen osa päivittäistä työtä. Toimivan myyntiprosessin taustalla tulee olla myös huolellisesti määritetty strategia sekä siihen sopivat resurssit toimivuuden takaamiseksi. (Mallila 2016.) Ostoprosessin vaiheita mukailevan myyntiprosessin tavoitteena on tehdä ostamisesta mahdollisimman vaivatonta ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle (Kortelainen & Kyrö 2015, 58).

Lisäarvolla tarkoitetaan tunnetta, jossa asiakas kokee saaneensa enemmän, kuin on panostanut. Arvoa voidaan mitata esimerkiksi luottamuksena, tehokkuutena tai tuotteen sopivuutena. Panostusta taas voidaan mitata sijoitettuna pääomana, ostoprosessin aiheuttamana vaivana tai ostoon liittyvänä riskin tunteena. Myönteisen ostopäätöksen syntyä edesauttaa sopiva ajankohta sekä asiakkaan kokemuksen arvon lisääminen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 58.) Tähän väittämään perustuen vaikuttaa siltä, että mitä enemmän asiakas joutuu panostamaan ostoprosessiin, sitä enemmän lisäarvoa yrityksen tulisi tuottaa, jotta asiakas on tyytyväinen hankintaansa.

Kun myyjäorganisaatio tuntee asiakasyrityksensä ostoprosessin vaiheet, sen on myös helpompi vastata yrityksen tarpeisiin ja tuottaa lisäarvoa. Tuntemalla asiakkaan tarpeet, resurssit on vastaavasti helpompi kohdentaa oikeisiin asioihin myyntiä edistävästi. Jos osto- ja myyntiprosessi ovat toisistaan täysin irrallaan, on oikeisiin asioihin keskittyminen

vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Hyvin suunnitellun myyntiprosessin voidaan sanoa ymmärtävän asiakkaan käyttäytymistä ja näin ollen vaikuttavan positiivisesti myös myyntiin (Malila 2016).

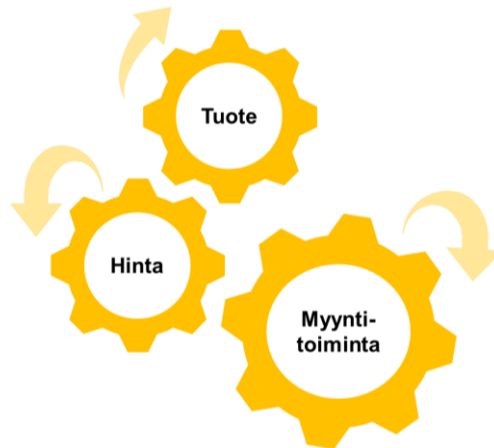
Kuten edellä mainittiin, myynnin tulisi siis perustua asiakkaan tarpeiden ja ongelmien ratkaisuun. Myös myyntiprosessin vaiheiden tulisi siis myötäillä asiakkaan käyttäytymistä. Myyjän tehtävänä on kiinnittää huomio asiakkaan kannalta merkittäviin seikkoihin ja ohjata myyntiprosessia eteenpäin asiakkaan ostoprosessin mukaisesti. (Malila 2016.) Myyjän tulisi tuoda lisäarvoa asiakkaalle omalla asiantuntemuksellaan olemalla osa tuotetta tai ratkaisua. Myyjä voi omalla ammattitaidollaan ratkaista asiakkaan ongelmia kokonaisvaltaisesti ja ylläpitää asiakassuhteita myös myyntitilanteiden ulkopuolella. (Narus 2015.)

Myyjäyrityksen tulisi myös tietää millaiset henkilöt osallistuvat ostoprosessiin missäkin vaiheessa. Tunnistamalla nämä eri persoonat, myyjä osaa valita oikeat lähestymistavat kussakin tilanteessa ja näin tukea lisäarvon tuottamista. Jokaisella ostajapersoonalla on erilainen motiivi hankintaan. Siksi ostajapersoonat tulisivatkin tunnistaa jokaisessa prosessin vaiheessa. (Malila 2016.) Vuorovaikutuksen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen voidaankin sanoa olevan avainasemassa myynnin tehostamisessa.

Yrityksen eri funktiot, kuten myynti, markkinointi sekä muut asiakkaiden kanssa työskentelevät tahot, eivät voi olla erossa toisistaan (Kortelainen & Kyrö 2015, 14). Eri toimintojen tulisi jakaa samat tavoitteet, joita kohti työskennellennään yhdessä (Malila 2016). Saumaton toiminta yrityksen sisällä näkyy ulospäin tehokkaina prosesseina. Mikäli yrityksen eri toiminnot eivät toimi yhteistyössä keskenään, kärsii myös myynnin tehokkuus. Suurissa yrityksissä eri toimintojen välille muodostuu helpommin erimielisyyksiä, mikä saattaa aiheuttaa sen, että jotkut tahot kokevat olevansa yksin vastuussa ja joutuvansa paikkaamaan toisten virheitä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 14.) Todellisuudessa markkinointi auttaa luomaan kysyntää markkinoille, mikä yleensä johtaa myyntitoimenpiteisiin ja edelleen asiakassuhteen säilyttämiseen. Mikäli myynti kokee hoitavansa koko myyntiprosessia täysin itsenäisesti, kostautuu se yleensä pitkällä tähtäimellä. (Malila 2016.)

Kuvio 2 kuvastaa toimintojen yhteisvaikutusta hinnoittelun muodostumisessa. Kaikki yrityksen toiminnot yhdessä ovat osaltaan mukana vaikuttamassa tuotteen ja palvelun lopulliseen hintaan. Mikäli tuotteessa tai palvelussa on puutteita ja hinta ei vastaa asiak-

kaan odotuksia, on myyntitoiminnalla hankalaa, ellei jopa mahdotonta saada aikaan toivottua lopputulosta. Hinnan alentaminen haastaa tuotekehitystä sekä tuotantoa tuottamaan entistä edullisemmin valmistettavia tuotteita. Edullisesta hinnasta taas kärsii herkästi myös tuotteen laatu. Eri toimintojen välillä tulisikin löytää tasapaino, jotta ne tukevat toisiaan kohti onnistunutta liiketoimintaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 15.)



Kuvio 2. Tuote ja hinnoittelu tukemassa myyntitoimintaa (Kortelainen & Kyrö 2015, 15).

Kehittäminen ja uusiutumishalu ovat tärkeitä myyntityössä. Myynnin kehittämisessä tulisi kuitenkin keskittyä niiden toimintojen kehittämiseen, jotka tuovat aidosti lisäarvoa asiakkaalle sekä auttavat myyjää päivittäisessä työssä. Uusi työkalu voi todellisuudessa viedä enemmän aikaa, kuin mitä se tuo lisäarvoa. Oikeiden menetelmien valinta ja niiden tehokas käyttöönotto ovatkin avainasemassa. Esimiehen tulisi omalla toiminnallaan edistää uusien käytäntöjen omaksumista. (Malila 2016.)

Koska myynti perustuu kysyntään ja ostovoimaan, tulee myyntiprosessia jatkuvasti sopeuttaa vastaamaan muuttuvaa ostokäyttäytymistä. Jos organisaation prosessit mukailivat vanhentuneita käsityksiä ostokäyttäytymisestä, myynnin kehittäminen edellyttää muutoksia monella osa-alueella organisaation sisällä. (Bova & Cespedes 2015.)

Yrityskauppaan liittyy usein myös sopimuksen teko ennen varsinaista myyntitapahtumaa. Asiakaskohtaamisten avulla myyjä hankkii tietoa yritysasiakkaansa tarpeista ja toiveista. Vaikka myyntityö on usein hyvin vapaamuotoista, on myyjällä kuitenkin vastuu kauppajen onnistumisesta. Onnistuneiden kauppajen syntyminen sekä jatkuvien asia-

kassuhteiden muodostaminen ja niiden ylläpito ovat pitkälti myyjän vastuulla. (Kortelainen & Kyrö 2015, 16). Asiakassuhteen ylläpitoa käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.4 Asiakassuhteen ylläpito

Myyjän ja ostajan välinen henkilökemia mahdollistaa asiakassuhteen kehittymisen. Myyjän tulisi sopeutua erilaisiin ostopilanteisiin ja muuntaa oma käyttäytymisensä vastaamaan asiakkaan käyttäytymistä. Myyjän tulisikin omaksua erilaisten asiakkaiden tavat kommunikoida ja hallita esimerkiksi eri ammattialojen käyttämät termit. Omalla muuntautumiskyvyllään myyjä pystyy vakuuttamaan asiakkaan ammattitaidostaan sekä tuotteestaan ja sen sopivuudesta asiakkaan tarpeisiin. (Martin 2017a.) Yksittäisen oston tekevä yritys on myyvälle yritykselle yksittäinen asiakas. Asiakassuhde taas muodostuu, kun ostava asiakas ja myyjäorganisaatio muodostavat pitkäaikaisen yhteistyösuhteen vuorovaikutuksen kautta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 29.)

Gallupin teettämän tutkimuksen mukaan vain 29 prosenttia yritysasiakkaista on sitoutuneita yrityksiin, jonka kanssa he tekevät yhteistyötä. Myyjäyrityksen tulisi lähestyä ongelmaa asiakkaan näkökulmasta ja muodostaa asiakaslähtöinen toimintatapa. (Adkins 2016.) Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on teknologian kehittymisen myötä vaikeampaa kuin koskaan. Yrityksen tulisikin muodostaa strategia, joka palvelee sekä sen omaa liiketoimintaa, että asiakassuhteiden kehittymistä. Asiakassuhteen ylläpito vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja halua panostaa yhteiseen menestykseen liiketoiminnassa. (Hiscock & Maguire 2016.)

Parhaan vastauksen strategisen kehittymisen kannalta saa yrityksen omalta asiakaskunnalta. Strategisen kumppanuuden ja asiakassuhteen muodostuminen edellyttää vahvaa ja yksilöllistä asiantuntemusta. Myös yritysasiakkaat ovat yksilöasiakkaiden tapaan yksilöllisiä ja toivovat myyjältä erilaisia asioita. Siinä missä yksi asiakas voi haluta viikoittaisia yhteydenottoja tai kuukausipalavereja, riittää toiselle asiakkaalle kysymyksiin vastaaminen niiden ilmaantuessa. Vuorovaikutuksella voi myös tuottaa molemminpuolista lisäarvoa. (Hiscock & Maguire 2016.)

Esimerkiksi palautteen pyytäminen asiakkaalta on täysin turhaa, mikäli vastaanotettuun palautteeseen ei reagoida. Palautekyselyt, joita ei käytetä hyödyksi toiminnan kehittämisessä, voivat olla haitallisempia yrityksen toiminnalle, kuin olla pyytämättä palautetta

lainkaan. (Adkins 2016.) Kiinnostus asiakkaan liiketoiminnan haasteita, prioriteetteja ja tarpeita kohtaan on keino kasvattaa sitoutuneisuutta yhteistyöhön (Hiscock & Maguire 2016). Voisikin sanoa, että asiakasuhteen ja molemminpuolisen toiminnan kehittäminen sekä luottamus yhteistyöhön tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaalle että myyjälle.

3 Ostokäyttäytyminen

Yritykset ostavat monesti tuotteita toisilta yrityksiltä omaa toimintaansa varten, omien tuotteidensa valmistukseen tai edelleen myytäväksi (Bova & Cespedes 2015). Ostettavia asioita voivat olla esimerkiksi raaka-aineet, tekniikka tai jokin palvelu. Monet yritykset ostavat täysin samoja tuotteita tai palveluita, kuin yksilökuluttajat. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 128.) Tässä opinnäytetyössä keskiössä ovat keittiöt ja niiden myynti rakennusalan yrityksille. Rakennusalan yritys ostaa tuotteen (keittiö), joka on osa yrityksen omaa lopputuotetta (valmis rakennus) ja jota lopulta tulee käyttämään lopullinen kuluttaja (asunnon ostaja).

Lopullisen kuluttajan tekemään ostopäätökseen vaikuttaneet ja ohjanneet tekijät muodostavat yksilön ostokäyttäytymisen. B2C-kauppa ja kuluttajien ostokäyttäytyminen vaikuttavat merkittävästi myös B2B-kauppaan sekä organisaatioiden ostokäyttäytymiseen. Ostajien halu ostaa tuotetta tietynä ajanjaksona muodostaa kysynnän. Jos kysyntää ei ole, yritystenkään ei kannata ostaa tuotteita edelleen myyntiä varten. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 129.)

Yrityksen ja yksityisen kuluttajan ostokäyttäytyminen perustuu samaan lähtökohtaan, tuotteita tai palveluita hankitaan tyydyttämään tarvetta, mutta ostoperusteet voivat vaihdella riippuen siitä mitä ollaan hankkimassa. Yritysten tarpeet mielletään kuitenkin usein järkipäisemmiksi, kuin yksilön tarpeet. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 129.) Tunneperäisiä motiiveja ei silti tulisi kokonaan unohtaa, sillä asiakkaina ovat kuitenkin lopulta inhimilliset henkilöt, eivät koneet (Kortesuo & Löytänä 2011, 65 - 66).

Organisaatioiden ostokäyttäytymistä ohjaavat usein suunnitelmalliset tarpeet ja tarkat laskelmat. Monissa yrityksissä toimii erillinen osto-organisaatio, jonka henkilöt ovat erikoistuneet ostoihin. Päätöksentekoon on siis vaikuttamassa usean henkilön mielipiteet sekä motiivit. Suuret ostot ovat myös suurempi riski yritykselle sekä sen liiketoiminnalle. Tämä näkyy esimerkiksi ostoprosessin pituudessa sekä osto-organisaation rakenteessa.

(Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 129 - 130, 133.) Pienten yritysten ostokäyttäytyminen voi muistuttaa paljonkin yksilön käyttäytymistä, sillä ostoprosessiin ja päätöksentekoon saattaa osallistua vain yksi henkilö (Kortelainen & Kyrö 2015, 23 - 24). Kuviossa 3 kuvataan eri kokoisten yritysten tyypillisimpiä ostokäyttäytymisen eroja.

	Kuluttajat/ Mikroyritykset	PK-yritykset	Suuryritykset
Asiakkaiden määrä	Erittäin suuri	Suuri	Rajallinen
Kontaktihenkilöiden määrä	Erittäin suuri	Suuri	Rajallinen
Päätöksenteko	Yksilö päättää	Yksilö tai pienryhmä	Usein ryhmäpäätös
Muodollisuudet	Epävirallinen kauppatapa	Pääsääntöisesti epävirallinen kauppatapa	Usein virallinen kauppatapa
Kilpailuttaminen	Vertaillaan ennen ostopäätöstä	Epävirallista kilpailuttamista	Virallinen kilpailuttaminen
Asiantuntijuus	Myyjällä usein suurempi asiantuntemus	Myyjällä usein suurempi asiantuntemus	Asiakkaalla omia asiantuntijoita joilla saattaa olla myyjää suurempi asiantuntemus

Kuvio 3. Kuluttajien/mikroyritysten, PK-yritysten ja suuryritysten eroja (Kortelainen & Kyrö 2015, 23 - 24).

Pieniä yrityksiä, joiden henkilöstö on yhdestä viiteen henkilöä, kutsutaan mikroyrityksiksi. Tällainen yritys käyttäytyy hyvin samalla tavoin kuin yksityinen kuluttaja. Päätöksenteko on nopeaa ja perustuu usein vahvasti tunnepohjaiseen päätöksentekoon. (Kortelainen & Kyrö 2015, 23 - 24.)

Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) ovat kokoluokaltaan 10 - 300 työntekijän yrityksiä, jonka on monissa tapauksissa perustanut yrittäjä. Yritykseen tehdyt sijoitukset ovat usein pienempiä, sillä resurssit ovat rajallisemmat kuin suuryrityksissä. Päätöksenteko on kuitenkin yksinkertaisempaa ja jouhevaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 23 - 24.)

Suuryritykset ovat yli 300 työntekijän yrityksiä. Kaupankäynti tämän kokoluokan yrityksissä on virallisempaa ja kilpailutettua. Suuryritykset sopivat usein ostokäyttäytymiseltään malliin, jossa päätöksenteossa toimii erillinen osto-organisaatio. Osto-organisaation tehtävä on valita myyjä, joka tarjoaa ostavalle yritykselle parhaat kaupan ehdot. Myyjän tulee olla todella perehtynyt myymänsä tuotteen tai palvelun suhteen, sillä osto-organisaatioon kuuluu yleensä ammattilaisia, joiden asiantuntemus voi olla vielä korkeampi kuin myyjän. Osto-organisaatiota käsitellään tarkemmin luvussa 4.2. Myyjän tehtäväksi jääkin

vakuuttaa nämä ammattilaiset siitä, että tarjottu tuote on yritykselle paras mahdollinen. Tämän kaltaisille yrityksille myytävää tuotetta tai palvelua joudutaan usein muokkamaan juuri asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. (Kortelainen & Kyrö 2015, 23 - 24.)

Tyypillisesti yritysasiakkaan suhde tuotetta myyvään yritykseen on pitkäkestoinen. Tyytyväinen asiakas muodostaa todennäköisesti pidemmän asiakassuhteen, sillä uuden myyjäyrityksen valinta on resursseja ja aikaa vievä prosessi. Yritysasiakkaiden kanssa asiat sovitaan yleensä tarkasti etukäteen ja vaatimukset ovat korkeammat kuin kuluttaja-asiakkaalla. Esimerkiksi sovitun aikataulun tulee pitää, sillä kaikki muut yrityksen toiminnot on suunniteltu sovitun aikataulun mukaisesti. (Kortesuo & Löytänä 2011, 65 - 66.)

Rakennusosalalla ostokäyttäytymiseen vaikuttaa erityisesti käynnistettävän rakennushankkeen tyyppi. Ennen varsinaisia hankintoja tehdään perusteelliset suunnitelmat. Hankesuunnittelussa määritetään perusteiden ja tarpeiden edellyttämät toteutusmahdollisuudet. Hankkeelle asetetaan toimivuutta, laajuutta, laatua, kustannuksia, ajoitusta ja ylläpitoa koskevat tavoitteet. Tässä vaiheessa määritetään myös paikka sekä toteutusmuoto. Suunnittelun avulla muodostetaan hankesuunnitelma. (Junnonen & Kankainen 2017, 24.)

Toteutusmuotoa, eli hankkeen toteutustapaa, valittaessa rakennuttajan tulee päättää mitkä tehtävät hän suorittaa itse ja mitkä hankitaan ulkopuolisina palveluina. Toteutusmuodon valinnan määrittävät hankkeen ominaisuudet, hankkeelle asetetut tavoitteet, rakennuttajan omat resurssit ja vallitseva suhdanneympäristö. Päätöksenteossa vaikuttavia hankkeen ominaisuuksia ovat kuinka vaativa kohde on teknisesti, millaisia päätöksiä ja yhteistyötä hanke vaatii ja millaisia vaatimuksia tai käyttöominaisuuksia rakennukselle on asetettu. (Junnonen & Kankainen 2017, 32 - 33.)

Rakennuttajan näkökulmasta toteutusmuodon valintaan vaikuttaa useita tavoitteisiin liittyviä tekijöitä. Millaisella aikataululla hanke tarvitsee toteuttaa ja kuinka tärkeänä pidetään sovittua valmistumispäivää. Toteutetaanko hanke mahdollisimman pienillä kustannuksilla, missä vaiheessa hanketta kustannukset tulisi olla tiedossa ja millä tarkkuudella kustannusarvion tulee pitää paikkaansa. Tässä vaiheessa määritellään myös hallinnolliset ominaisuudet, kuten kuinka suuri osa työstä ollaan valmiita tekemään itse, mitkä osat alueet teetetään ulkopuolisina töinä ja vastuiden määrittäminen eri osapuolien kesken. (Junnonen & Kankainen 2017, 33.)

Hankesuunnitelman pohjalta, jonka tilaaja vahvistaa, tehdään rakennussuunnittelu. Suunnittelijat tekevät hankkeen toteutussuunnitelmat rakennussuunnittelun ja lähtöaineiston pohjalta. Sitä ennen tilaajan ja suunnittelijoiden tulee yhdessä käydä läpi hankkeen tavoitteet. Ehdotus-, yleis- ja toteutussuunnittelu ovat rakennussuunnittelun kolme vaihetta. Näiden suunnitteluvaiheiden aikana suunnitelmat tarkentuvat alustavasta ehdotelmasta toteutettavan ratkaisun suunnitelmaan sekä erillishankintojen aikataulutukseen. (Junnonen & Kankainen 2017, 52 - 54.)

Rakennushankkeen aikana syntyvien kustannusten ohjaaminen ei ole mahdollista. Kustannukset määräytyvät suunnitelmien mukaan, mutta ilmenevät vasta rakennusaikana. Kustannusohjaus tapahtuukin asettamalla hankkeelle selkeät tavoitteet ja valitsemalla kustannustehokkat suunnitteluratkaisut. (Junnonen & Kankainen 2017, 58.)

3.1 Ostoprosessi

Ostoprosessilla kuvataan niitä vaiheita, joita organisaatio käy läpi tehdessään hankintoja. Mitä suurempi ostos on, sitä pidempi on myös ostoprosessi, sillä pahimmassa tapauksessa epäonnistunut kauppa voi vaarantaa jopa yrityksen liiketoiminnan. (Seppä 2014.) Yrityksen hankinnassa työskentelevien henkilöiden tulee myös pystyä perustelemaan päätöksensä muille organisaatiossa työskenteleville, mikä omalta osaltaan pidentää hankintaan käytettävää aikaa. (Bova & Cespedes 2015.)



Kuvio 4. Ostoprosessin vaiheet (mukaillen Monty 2015, 30).

Erilaisia ostoprosessin kuvauksia on olemassa useita. Kuviossa 4 on kuvattu yksinkertaistettu malli yrityksen ostoprosessista vaiheittain. Päävaiheet jokaisessa prosessissa ovat tarpeen havaitseminen, arviointi ja osto (Monty 2015, 29). Yritysten ostoprosessi on

usein järjestelmällisyytensä vuoksi helpommin jäsennehtävissä erillisiksi vaiheiksi kuin kuluttajan ostoprosessi.

Lähtötilanteessa potentiaalinen asiakasyritys toimii normaaliin tapansa. Sillä voi olla sopimusyhteistyökumppani, jonka kanssa se yleensä tekee kauppaa. Potentiaalinen asiakas saattaa saada jopa päivittäin soittoja potentiaalisilta uusilta myyjiltä. Asiakkailla voi olla tiedostamattomia tarpeita, jotka voisivat helpottaa heidän päivittäistä työskentelyään, parantaa yrityksen tulosta tai laskea kustannuksia. Jokin tietty tapahtuma, esimerkiksi yhteistyökumppanin sopimuksen päätyminen, voi aiheuttaa ostoprosessin käynnistymisen. Ostoprosessin käynnistäminen voi johtua myös yksinkertaisesti tarpeesta kehittää yrityksen liiketoimintaa tai halusta kokeilla uutta toimittajaa. Myös mainonta voi synnyttää tarpeen ja käynnistää ostoprosessin. (Monty 2015, 30.)

Ensimmäinen vaihe varsinaisessa ostoprosessissa on tarpeen havaitseminen sekä sen määrittely. Yritykseltä puuttuu jokin tuote tai palvelu, jonka se tarvitsee toimintaansa varten. Tarpeen havaitsemisen jälkeen alkaa analyysivaihe, jonka aikana kartoitetaan mahdollisuudet puutteen täyttämiseen. Tässä vaiheessa täsmennetään myös hankintakriteerit. Hankintakriteerien määrittelyyn voivat osallistua sekä yrityksen sisäiset henkilöt, että ulkopuoliset henkilöt, esimerkiksi tuotteen lopullinen kuluttaja tai alan asiantuntija. (Monty 2015, 30.)

Arviointivaiheessa kartoitetaan aiemmin määritellyt kriteerejä apuna käyttäen mahdolliset myyjät. Mikäli vaihtoehtoja on useampi, järjestetään tässä vaiheessa myös tarjouskilpailu. Mitä paremmat ehdot ja sopivimmat ratkaisut myyjäyritys pystyy tarjoamaan, sitä todennäköisemmin hän tulee menestymään myös tarjouskilpailussa. Kun yritys on valinnut tarpeeseensa parhaiten sopivan ratkaisun, siirtyvät he seuraavaan vaiheeseen. (Monty 2015, 31.)

Mikäli sopimusneuvotteluja ei ole tehty jo arviointivaiheessa, sovitaan tilaukseen liittyvistä yksityiskohdista, kuten sopimuksesta ja tilausehdoista, hankintavaiheen alussa. Tämän jälkeen suoritetaan virallinen ostotapahtuma. Tyypillisesti osto- ja myyntiprosessit päättyvät ostotapahtumaan. (Monty 2015, 31.) Kuten aiemmin mainittiin, yksittäisen oston tekevä yritys on myyvälle yritykselle yksittäinen asiakas. Asiakassuhde taas muodostuu, kun ostava asiakas ja myyjäorganisaatio muodostavat pitkäaikaisen yhteistyösuhteen vuorovaikutuksen kautta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 29.) Asiakassuhteen muodostumisessa ostoprosessiin sisältyy vielä kaksi lisävaihetta (Monty 2015, 31).

Toteutusvaiheessa ostaja sanan mukaisesti toteuttaa hankkimansa ratkaisun. Myyjää voidaan tarvittaessa käyttää toteutuksen apuna. Tässä vaiheessa ostaja myös arvioi hankinnan vaivattomuutta; kuinka hyvin myyjä on hoitanut osansa kaupanteossa ja oliko hankinta yrityksen näkökulmasta onnistunut. Viimeinen vaihe, mittaus, jää usein vähäiselle huomiolle niin ostajan kuin myyjänkin toimesta. Mittausvaiheessa arvioidaan sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI, Return on Investment). (Monty 2015, 31.) Kahden viimeisen vaiheen voidaan sanoa olevan kriittisiä asiakkuuden ylläpitoa ja seuraavia hankintoja ajatellen. Jos yritys on tyytyväinen, ostaa se yleensä mielellään uudelleen ja jatkaa asiakkuuttaan saman yrityksen kanssa. Tyytymättömyys johtaa usein toimittajan vaihtamiseen.

Ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä yrityksen koon lisäksi on myös oston tyyppi. Erilaisia ostoja ovat uusintaostos, sovellettu uusintaostos tai kokonaan uusi ostos. Kun yritys on hyvin tietoinen ostoon liittyvistä yksityiskohdista ja ostaa samalta toimijalta, puhutaan uusintaostosta. Uusintaostossa monet ostoprosessin vaiheet ohitetaan kokonaan tai käydään läpi vain pikaisesti. Tämän tyyppinen ostos on monesti hinnaltaan edullinen tai toimittaja on entuudestaan tuttu, jonka kanssa yrityksellä on vakaa asiakassuhde. Kilpailijoiden voi olla hyvin haastavaa yrittää myydä omaa tuotettaan, jos ostavan yrityksen hankinnat ovat rutinoituneita. Kun yritys on kerran löytänyt tarpeilleen sopivan toimittajan, on uuden toimittajan kokeilu hyvin epätodennäköistä. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 130.)

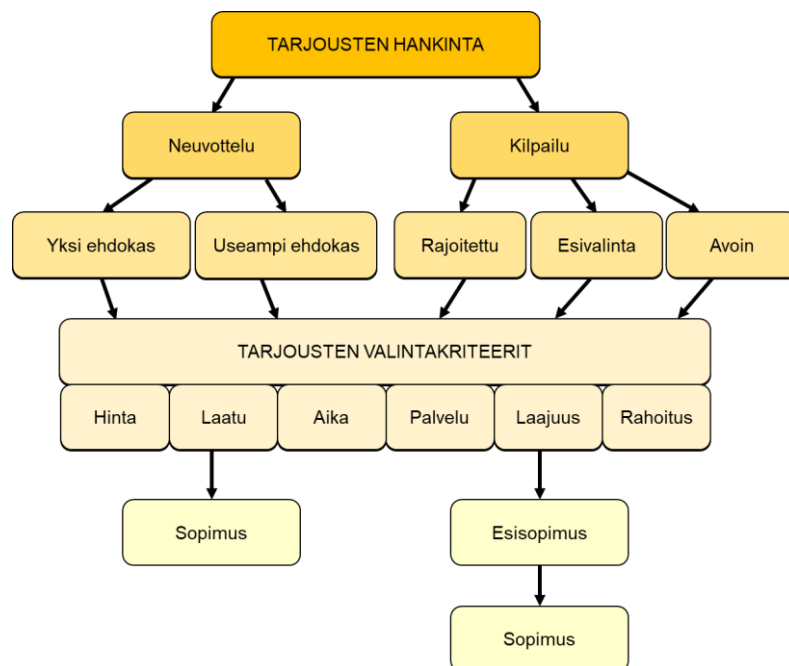
Vaikka ostamiseen on muodostunut rutiininomainen käytäntö, yritys ei välttämättä valitse samaa toimittajaa. Tyytymättömyys nykyiseen toimittajaan, tuotemuutokset tai muuttunut markkinatilanne saattavat johtaa toimittajan vaihtamiseen. Tällöin puhutaan sovelletusta uusintaostosta. Tarve on tunnistettu ja yritys etsii samankaltaista tuotetta, mutta ostotilanne on voi olla toisenlainen. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 130.)

Kokonaan uudessa ostotilanteessa yritys on vielä kokematon ja tarvitsee paljon tukea ja tietoa myyjäyritykseltä. Tällaisessa myyntitilanteessa myyjällä on parhaat mahdollisuudet saada asiakas vakuuttuneeksi omasta tuotteestaan ja päästä mukaan kilpailuun. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 130.) Oikean aikaan osunut yhteydenotto myyjän toimesta voi jopa johtaa siihen, että kilpailevia tarjouksia ei edes pyydetä (Kortelainen & Kyrö 2015, 64 - 65). Uudessa ostossa yritys keskittyy erityisesti tiedon etsintään ja ratkaisumallien löytämiseen (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 130).

Rakennusalailla ostoprosessi käynnistyy sen mukaan, miten rakennushankkeet käynnistyvät. Rakennushanke voi olla kokonaan uuden tilan rakentamista (uudisrakentaminen) tai vanhan korjaamista (korjausrakentaminen). Hankkeet on jaettu seuraaviin vaiheisiin:

1. tarveselvitys
2. hankesuunnittelu
3. ehdotussuunnittelu
4. yleissuunnittelu
5. toteutussuunnittelu
6. rakentaminen
7. käyttöönotto
8. takuu aika. (Junnonen & Kankainen 2017, 10.)

Julkisissa hankinnoissa hankintaläinsäädäntö säännöstelee ja rajoittaa hankintamenetelyä. Yksityiset tilaajat saavat sen sijaan toimia vapaammin. Tarjouksia voidaan hankkia neuvottelemalla tai järjestämällä tarjouskilpailu. Hankintatapojen päätösprosessi on kuvattu kuviossa 5. (Junnonen & Kankainen 2017, 64.)



Kuvio 5. Tarjousten hankintatavan päätösprosessi (Pernu 1998).

Tarjouskilpailu voidaan käydä kolmella eri menettelyllä. Kilpailu voi olla rajoitettu, sisältää esivalinnan tai olla kaikille tarjoajille avoin. Avoimessa menettelyssä kilpailu on kirjaimellisesti avoin kaikille, eli kaikki halukkaat saavat osallistua omalla tarjouksellaan. Vastakkainen tapa on lähettää tarjoukset vain ennakkoon määritellyille yrityksille tarjottavaksi.

Tällöin kyseessä on rajoitettu menettely. Käytettäessä esivalintamenettelyä, tilaaja määrittää etukäteen esivalintakriteerit, jolloin vain kriteerit täyttävät yritykset voivat osallistua tarjouskilpailuun. (Junnonen & Kankainen 2017, 64.)

Neuvottelumenettelyssä päätökseen päästään usein nopeammin, kuin kilpailutuksessa, koska tarjouskilpailun sijaan pääpaino on sopimusneuvotteluissa. Tarjoajia, joiden kanssa neuvotteluja käydään, voi olla yksi tai useita. Hankinnoissa voidaan käyttää myös molempia tapoja yhdessä. Esimerkiksi kilpailutuksen seurauksena voidaan järjestää neuvottelut jatkosopimuksia varten. Vastaavia menetelmiä käytetään myös urakan, eli varsinaisen työn osuuden kilpailutuksessa sekä sopimusten solmimisessa. (Junnonen & Kankainen 2017, 64 - 65.)

Tarjouskilpailu ja sopimusneuvottelut alkavat aina tarjouspyynnöstä, jonka tilaaja toimittaa mahdolliselle tarjoajalle. Tarjouspyyntö sisältää kaiken tarvittavan tiedon tarjouksen tekemistä varten. Tarjouspyynnössä ilmoitetaan tarjouksen toteuttamismuoto, palautus sekä voimassaoloaika, onko tarjouksen ehdoista poikkeaminen sallittua ja määritellään kohde tai urakka. Mikäli tiedoissa on puutteita, on tarjouspyynnön tekijä, eli tilaaja, velvollinen vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin. Tarjouspyynnöllä ilmaistaan halu saada kyseisen toimittajan tarjous ja hinta materiaaleille tai työlle. Pyyntö ei vielä itsessään sido tilaajaa. Mikäli hanke ei syystä tai toisesta toteudukaan, tai jos mikään tarjouksista ei ole sopiva, voi tilaaja hylätä tarjoukset. Hylkäyksen syyllä tulee kuitenkin olla järkevät perusteet. (Junnonen & Kankainen 2017, 68 - 69.)

Mikäli tarjouspyynnössä ei ole muuta mahdollisuutta, kuin poiketa tarjouspyynnön asettamista rajoista, tulisi tarjouksesta poikkeavat seikat esittää selkeästi tarjouksessa. Lähelläkohtaisesti tarjouksen määrittelemisissä ehdoissa tulisi kuitenkin pysyä. Varsinainen valintapäätös tehdään usein kustannustietoisesti hinta edellä, eli valituksi tulee usein edullisin tarjoaja. (Junnonen & Kankainen 2017, 75 - 76.) Edullisuus ei välttämättä tarkoita aina halvinta hintaa. Tarjousten vertailussa ja valinnassa käytettyjen perusteiden on oltava mitattavissa ja liityttävä hankinnan kohteeseen. Hankittavasta asiasta riippuen muita valintaperusteita voivat olla esimerkiksi laatu tai tekniset ominaisuudet. (Rakenusteollisuus a.)

3.2 Ostoprosessiin osallistujat ja osto-organisaatio

Osto-organisaation rakenne vaihtelee, mutta ostotapahtumaan osallistuvista henkilöistä voidaan kuitenkin tunnistaa yleisiä päätöksenteossa mukana olevia rooleja. Yksi henkilö voi toimia myös useammassa roolissa. Ostajat (buyer tai purchaser) hoitavat käytännön-prosessia sekä varsinaisen oston. He ovat yleensä kiinnostuneita taloudellisista seikoista. (Kortelainen & Kyrö 2015, 65 - 66.)

Tuotteen käyttäjä (user) on usein mukana päätöksenteon alkuvaiheessa. Käyttäjät ovat yleensä kiinnostuneita tuotteen toimivuudesta ja he ovatkin yleensä mukana määrittelemässä tuotteen ominaisuuksia. Tuotteen käyttäjä voi myös olla se henkilö, joka esittää tarpeen hankinnalle, eli toimii prosessin aloitteen tekijänä (initiator). Osto-organisaatioon voi kuulua myös asiantuntijoita tai muita vaikuttajia (influencer), jotka antavat neuvoja tarvittaessa. He ovat yleensä vahvasti mukana prosessin alusta loppuun. (Kortelainen & Kyrö 2015, 65 - 66.)

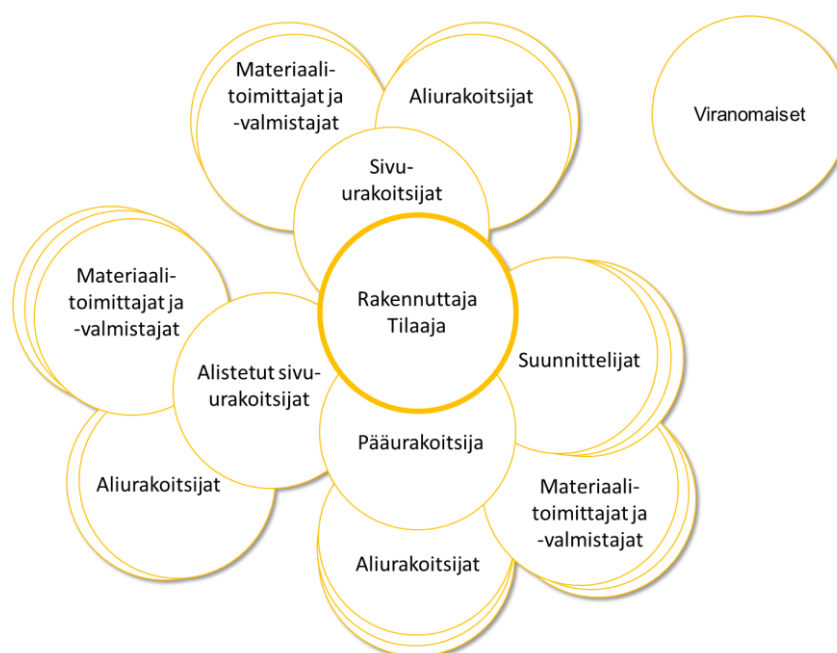
Vastuu tuotteen tai palvelun sekä toimittajan valinnasta on yleensä päättäjillä (decider). He ovat yleensä vahvemmin mukana prosessin loppuvaiheessa. Tilanteesta riippuen päätösvalta voi olla myös ostajalla ja joissain tapauksissa vain yrityksen johto voi tehdä päätöksiä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 65 - 66.) Päätöksentekoprosessissa mukana voivat olla myös portinvartijat (gatekeeper), jotka kontrolloivat tiedon kulkua prosessin aikana (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 130).

Kun yritys tekee hankintaa, jonka päätöksentekoprosessiin osallistuu useampi henkilö, on selvää, että päätös on harvoin yksimielinen. Kun päätökseen on vaikuttamassa useita henkilöitä, jokaisen persoonallisuus, oman edun tavoittelu ja henkilöiden asemat organisaatiossa vaikuttavat ostopäätökseen. Konfliktit ovatkin harvoin vältettävissä. Monesti hankintaorganisaatiossa on yksi henkilö, joka yrittää voimakkaasti vaikuttaa hankintaan. Tällainen henkilö saa tahtonsa läpi 89 prosenttia ajasta. Käytännössä voidaankin sanoa, että myyjän ei tarvitse voittaa puolelleen koko hankintaorganisaatiota. Myyjän tulisi ennen kaikkea tunnistaa ja vakuuttaa henkilö, joka hallitsee ryhmädynamiikkaa. (Martin 2017b.)

Rakennusosalalla eri osapuolet osallistuvat rakennushankkeeseen sen eri vaiheissa. Yksi osapuoli voi olla hankkeessa mukana myös useissa eri rooleissa. Rakennushankkeen

osapuolia ovat hankkeen omistaja, hankkeeseen ryhtyvä, rakennuksen käyttäjä, rakennuttaja, suunnittelijat, urakoitsijat, rakennustuote- ja materiaalitoimittajat sekä viranomaiset. Mitä suurempi ja haastavampi hanke, sitä enemmän on myös hankkeeseen osallistuvia osapuolia. (Junnonen & Kankainen 2017, 13.)

Rakentamiseen osallistuvia osapuolia kuvataan kuviossa 6. Rakennushankkeessa omistajalla tarkoitetaan yritystä, kuten osake-, kiinteistö- tai asunto-osakeyhtiötä tai yksityishenkilöä. Yhtiöissä päätäntävalta on osakkeenomistajilla. (Junnonen & Kankainen 2017, 13.)



Kuvio 6. Rakentamisen eri osapuolet (Junnonen & Kankainen 2017, 13).

Rakennushankkeeseen ryhtyvä on rakennuslaissa viranomaisten näkökulmasta se luonnollinen ja juridinen henkilö, jonka nimissä rakentamisen luvat hankitaan, yleensä kiinteistön omistaja tai rakennuspaikan vuokraoikeuden hallitsija. Rakennushankkeeseen ryhtyvää kutsutaan myös rakennuttajaksi tai kohteen tilaajaksi. Rakennuttaja vastaa rakennuttamisen organisoinnista ja huolehtii, että rakentamista koskevia säädöksiä ja määräyksiä sekä myönnettyä rakennuslupaa noudatetaan. Kohteen tilaajan vastuulla on myös huolehtia, että kaikilla hankkeeseen osalistuvilla tahoilla on riittävä ammattitaito. (Junnonen & Kankainen 2017, 14.)

Rakennuttaja, jota kutsutaan myös tilaajaksi, on sopimuksissa se luonnollinen tai juridinen henkilö, jonka nimissä rakennustyö tehdään ja joka vastaanottaa lopputuloksen. Rakennuttaja on sopimussuhteessa muihin rakennushankkeen osapuoliin. Hänen tehtävänsä on valita hankkeeseen parhaiten sopivat osapuolet sekä hallita hanketta. Rakennuttaja on myös vastussa hankkeen organisoinnista. Hän varmistaa mahdollisuudet hankkeen toteutumiselle ja hankkii tarvittavat viranomaisluvut. (Junnonen & Kankainen 2017, 14 - 15.)

Tilojen ja rakennusten käyttäjiä ovat ne asukas-, henkilöstö- ja asiakasryhmät, jotka käyttävät tilaa tai vastaavat tilassa harjoitettavasta toiminnasta. Heidän tehtävänsä on vaikuttaa siihen, että valmis rakennus vastaa käyttötarkoituksen asettamia vaatimuksia. Mikäli loppukäyttäjän tarpeita ei vielä tiedetä rakennusvaiheessa, mikä on usein todellinen tilanne, tulee jo suunnitteluvaiheessa varautua tilan muuntojoustavuuteen, jotta tilaa voidaan muokata täsmentyviin käyttäjätarpeisiin jo rakentamisen aikana tai rakennuksen valmistuttua. (Junnonen & Kankainen 2017, 14 - 15.)

Suunnittelijat ovat eri alojen ammattilaisia ja he muodostavat suunnitteluryhmän. Suunnittelijoiden tehtävät painottuvat eri tavoin rakennushankkeesta riippuen. Varsinaisten tilojen suunnittelu on usein arkkitehdin tehtävä. (Junnonen & Kankainen 2017, 15.)

Työn toteuttajat vastaavat rakennuksen konkreettisesta tuottamisesta. Toteuttaja voi olla rakennuksen rakennuttava organisaatio tai toteutus voidaan tilata myös urakkana. Jos rakennuttava organisaatio toimii itse toteuttajana, toteutetaan rakennus omana työnä. Rakennuttaja hankkii itse tarvittavan työvoiman, materiaalit, koneet sekä laitteet, huolehtii organisoinnista ja vastaa työn lopputuloksesta. Urakkamenettelyssä rakennuttaja tilaa rakennussuorituksen urakoitsijalta. Jos urakoitsijoita on vain yksi, kutsutaan tätä pääurakoitsijaksi. Mikäli pääurakoitsija ostaa osia toisilta urakoitsijoilta, kutsutaan näitä aliurakoitsijoiksi. Näin pääurakoitsija toimii myös tilaajana. Pääurakoitsija voi ostaa myös palveluita sekä tehdä toimeksiantosopimuksia esimerkiksi suunnittelusta. (Junnonen & Kankainen 2017, 15.)

Materiaalitoimittaja myy rakennustarvikkeita sekä -materiaaleja. Materiaalihankintoja voi tehdä urakoitsija sekä rakennuttaja. (Junnonen & Kankainen 2017, 15.) Keittiöiden hankinnassa keittiötoimittaja toimii materiaalitoimittajana. Keittiötoimittajalta voidaan tilata myös keittiön suunnittelu. Keittiötoimittajalta voidaan myös pyytää tarjous esimerkiksi arkkitehdin tekemiin tilasuunnitelmiin perusten.

Viranomaisten tehtävä on valvoa hankkeen toteutusta. He valvovat rakennushanketta yhteiskunnan näkökulmasta lakien, asetusten, kaavoitusten, paikallisten määräysten sekä erilaisten ohjeiden ja normien avulla. Heidän tehtävänsä on varmistaa, että toteutunut rakennus vastaa annettuja määräyksiä. (Junnonen & Kankainen 2017, 15.)

3.3 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

3.3.1 Sisäiset ja ulkoiset tekijät

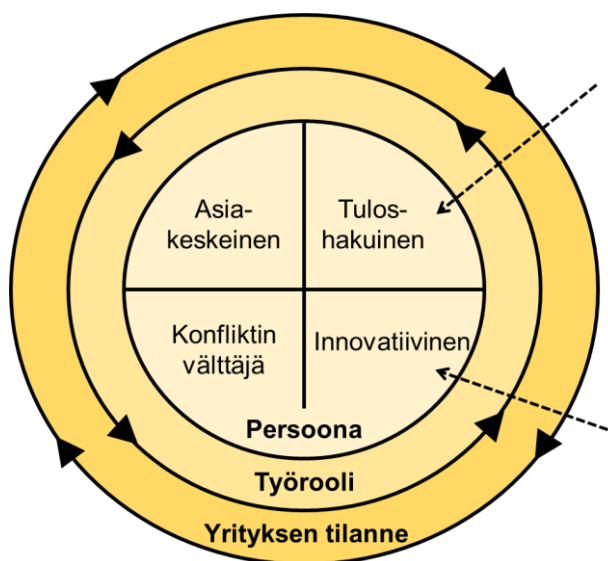
Ostopäätöksen tekoon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan, sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin lasketaan tapa, jolla ostotoiminta on organisoitu; hoitaako koko organisaation toimintaa yksi tiimi keskitetysti, vai hoitaako jokainen osasto omat hankintansa, ketkä ovat mukana osto-organisaation toiminnassa ja millaisia teknologisia apuvälineitä ja järjestelmiä he käyttävät ostamisessa. Ulkopuoliset tekijät voidaan jakaa edelleen neljään kategoriaan: poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja teknologisiin tekijöihin. Poliittisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi verotus, tuotantoalan- tai lainsäädännön asettamat määräykset ja säännökset. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 131 - 132.) Rakennusallalla vaikuttaa esimerkiksi hankintalaki ja julkisten hankintojen menettely, asuntokauppalaki sekä kilpailu- ja kuluttajaviraston linjaukset koskien asuntokauppaa (Rakennusteollisuus b).

Taloudellisen tilanteen muutokset, kuten esimerkiksi lama tai huono työllisyystilanne kuuluvat taloudellisiin tekijöihin (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 131 - 132). Rakennusallalla esimerkiksi taantuman vaikutukset alkavat näkyä nopeasti. Alan työllisyystilanne romahtaa, kun uusia rakennushankkeita ei aloiteta tai lykätään paremman taloudellisen tilanteen toivossa. (Ranta 2011.)

Sosiaalisiin tekijöihin kuuluu mm. maailmalla vallitseva turvallisuustilanne. Epävakaa turvallisuustilanne voi esimerkiksi vaikeuttaa rahtien kuljetusta ja viivästyttää toimituksia. Teknologiset tekijät, pääasiassa internet ja sen kehittyminen, vaikuttavat osaltaan jatkuvasti prosessien kulkuun ja kehitykseen. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 131 - 132.)

3.3.2 Henkilöiden merkitys ostopäätöksessä

Kuvio 7 kuvastaa yksilön ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioympäristössä. Voimakkain vaikutus on henkilön persoonalla, mutta myös työrooli sekä yrityksen tilanne vaikuttavat käyttäytymiseen ostotilanteessa. Kuvion keskiosa on jaettu erilaisiin kategorioihin, jotka voivat kuvastaa persoonaa. Kuviossa on vain muutama esimerkki, mahdollisia persoonallisuustyppejä on lukuisia erilaisia. Määritelmät kuvastavat tapaa, jolla henkilö reagoi erilaisissa tilanteissa, kyseessä ei siis ole psykologinen persoonallisuusluokitus. (Kortelainen & Kyrö 2015, 27.)



Kuvio 7. Asiakkaan henkilöön liittyvän tyypittelyn, roolin ja yrityksen tilanteen vaikutus (Kortelainen & Kyrö 2015, 27).

Henkilön asema ja rooli työssään vaikuttaa myös olennaisesti päätöksentekoon. Työnimikkeiden kanssa tulee kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että kaikki samalla nimikkeellä työskentelevät eivät välttämättä hoida samoja asioita, vaikka kyseessä olisikin saman alan yritys. Rakennusalalla esimerkiksi hankintapäällikön tehtävät voivat olla hyvin monimuotoiset. Pelkän työroolin perusteella ei siis vielä voi sanoa, kuinka henkilö käyttäytyy ostotilanteessa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 27.) Eri rooleissa työskentelevät tarkastelevat kuitenkin hankintoja erilaisista näkökulmista. Tuotteen käyttäjälle on todennäköisesti tärkeintä, että tuote toimii oikealla tavalla. Päättäjät taas saattaa kiinnittää enemmän huomiota tuotteen laatuun yleisesti sekä sujuvaan yhteistyöhön toimittajan kanssa, kun talousjohtaja on puolestaan enemmän kiinnostunut oston kustannuksista. Erilaiset näkökulmat saattavatkin aiheuttaa jopa konflikteja päätöstilanteissa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 65.)

Myös päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden asiakassuhteet ja muut henkilökohtaisiin asioihin liittyvät tekijät vaikuttavat päätöksentekoon. Henkilöt, joilla on jo vakaa asiakassuhde ja tiivis yhteistyö jonkun toimittajan kanssa, voivat punnita erityisen tarkkaan, onko vaihtamisesta saatava hyöty todella vaihtokustannusten arvoinen. Päätöksentekijä miettii myös henkilökohtaisesti omaa asemaansa ja uraansa punnitessaan päätöksenteosta aiheutuvia riskejä. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 132 - 133.)

Henkilön käyttäytymiseen ulkopuolelta tuleva vaikutus on yrityksen tilanne. Esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne voi vaikuttaa vahvasti siihen, mitä talousjohtaja on mieltä uudesta hankinnasta. Jos yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, uuteen hankintaan voidaan suhtautua täysin päinvastaisella tavalla, kuin esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys on ajautumassa konkurssiin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 28.) Voidaan esimerkiksi ajatella, että jos yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, ei jokaista pientä hankintaa tarvitse punnita yhtä tarkasti, kuin tilanteessa, jossa varat ovat todella tiukassa. Toisaalta, jos yrityksellä menee taloudellisesti hyvin, on se todennäköisesti onnistunut päätöksentekoprosessissaan oikealla tavalla ja saanut näin taloudellista kasvua.

Monissa yritysten välisissä myyntitilanteissa myyjät olettavat ostajien tekevän päätöksiä ainoastaan järkipäätöksiin syihin perustuen. Todellisuudessa päätökseen on vaikuttamassa sekä järki- että tunneperäisiä tekijöitä. Ostavan yrityksen valintakriteerit ovatkin monen eri tekijän summa, nämä muuttuvat tekijät vaikuttavat lopulliseen valintaan. (Martin 2017b.)

3.3.3 Tuote- ja yritystekijät

Steve W. Martin, joka opettaa myyntistrategiaa University of Southern California Marshall School of Business -yliopistossa ja on tutkinut myyntiorganisaatioiden toimintaa. Hän on tehnyt tutkimuksen, jossa yli 230 ostajaa vastasi 76-osaiseen kyselytutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ostopäätökseen vaikuttavia piileviä tekijöitä. Tutkimustulokset osoittavat, että ostajat eivät välttämättä ole kiinnostuneet ainoastaan markkinajohtajasta. Todellisuudessa he suhtautuvat myönteisesti myös toissijaisten kilpailijoiden valintaan. (Martin 2017b.)

Tutkimuksen löydösten perusteella noin kolmasosa (33 %) ostajista suosii tunnetuinta brändiä, jonka toiminnallisuus on erinomainen, mutta myös kustannukset ovat suurimmat. Vastaajista yli puolet (65 %) valitsisi melko tunnetun brändin, jonka toiminnallisuus

on hyvä ja kustannukset viideosan (20 %) menestyneintä brändiä edullisemmat. Vain viisi prosenttia vastaajista valitsisi lähes tuntemattoman brändin, jonka toiminnallisuus on keskiarvo ja kustannukset lähes puolet edullisemmat kuin parhaiten tunnetun brändin. (Martin 2017b.) Tästä voidaan päätellä brändillä olevan jonkin verran merkitystä ostopäätökseen, mutta sen painoarvo ei välttämättä ole kaikista merkittävin.

Monelle yritykselle hinta on yksi merkittävimpiä valintakriteerejä. Tämä voi kuitenkin erheellisesti antaa mielikuvan, että valituksi tulevan tarjouksen tulisi aina olla joukon edullisin. Päätöksentekijöillä on kuitenkin erilaisia tapoja suhtautua hankinnan hintaan. Hintatietoisille (price conscious) hinta on yksi merkittävimmistä tekijöistä ostopäätöksessä. Hintaherkille (price sensitive) tuotteen hinta on yleensä toissijainen tekijä, esimerkiksi tuotteen ominaisuudet tai toimittajan toimitusvarmuus koetaan tärkeämmiksi valintakriteereiksi. Hintaimmuuneille (price immune) hinta ei ole merkitsevä tekijä päätöksenteossa. Hinnalla on väliä vasta siinä tapauksessa, jos ratkaisu on hinnoiteltu merkittävästi kalliimmaksi kuin vastaavat kilpailevat ratkaisut. (Martin 2017b.)

Toimialan näkökulmasta rakennusalan todettiin kuuluvan kategoriaan hintatietoiset ostajat (Martin 2017b). Rakennusosalalla voidaan siis olettaa hinnan olevan hyvin merkitsevä tekijä päätöksenteossa. Tässäkään tapauksessa hintatietoisuus ei aina tarkoita, että halvin tarjous valitaan. Monessa tapauksessa punnitaan saatua kokonaishyötyä. Tuotteen ominaisuudet yhdistettynä ratkaisun räätälöitävyyteen sekä parhaat kaupan ehdot vaikuttavat osaltaan kokonaishyödyn muodostumiseen. Pitkällä aikavälillä monet yritykset näkevät tärkeäksi myös muuttuviin tarpeisiin vastaamisen ja yksilöllisten ratkaisujen saatavuuden. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 132 - 133.)

Tapauksen mukaan tuotteiden laadulla ja myyjän luotettavuudella voi olla vertailussa suurempi merkitys kuin edullisella hinnalla. Mahdollisimman kustannustehokkaasti toimiminen edellyttää sitä, että tuotteiden saatavuus on hyvä ja toimitukset saapuvat ajallaan. Myös asiantuntemus niin asiakaspalvelussa kuin asiakassuhteen hoidossa voi vaikuttaa ostopäätöksen muodostumiseen. Mahdollisten haasteiden ilmetessä on tärkeää, että reklamaatio-, huolto- tai takuuasiat sujuvat jouhevasti myyjäyrityksen kanssa. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 132 - 133.)

4 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta. Aluksi esitellään tutkimuksen aloittamiseen johtanut tutkimusongelma ja käydään läpi toteutuksen apuna käytetyt tutkimuskysymykset. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen toteutustapaa ja käsitellään tulosten analysoinnissa käytettyä menetelmää. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on, kuinka keittiömyyntiä voidaan kasvattaa rakennusalan yrityksille. Työn tavoitteena on tutkia rakennusalan yritysten ostokäyttäytymistä ja siten tunnistaa mahdolliset kehityskohdat Yrityksen X yritysmyyntissä.

Onnistuessaan tutkimus toisi lisäarvoa sekä Yrityksen X yritysmyyntille että rakennusalan yrityksille. Myyntiprosessissa havaitut mahdolliset puutteet voidaan korjata ja näin parantaa merkittävästi yritysten saamaa asiakaspalvelua sekä asiakaskokemusta. Sekä ostavalla että myyvällä yrityksellä on kaupanteossa yhteinen intressi; pitkäaikainen asiakassuhde sekä yhteistyön kautta molempien yritysten liiketoiminnan kehittäminen.

Tutkimuksen suunnittelussa käytettiin apuna seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Kuinka rakennusalan yritykset ostavat?
- Mitkä tekijät vaikuttavat rakennusalan yritysten ostopäätökseen?
- Mitä myyntiprosessissa tulisi huomioida, jotta Yritys X voisi palvella rakennusalan yrityksiä paremmin?
- Millä keinoilla keittiömyyntiä rakennusalan yrityksille voidaan kasvattaa?
- Millä keinoilla Yrityksen X keittiöitä myydään onnistuneesti rakennusalan yrityksille?
- Millä keinoilla voidaan vastata paremmin alan kilpailuun?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa kuvaamaan tarkemmin sekä ymmärtämään syvällisemmin

tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2015b, 71). Tässä työssä pyritään ostoprosessin syvällisen tuntemuksen kautta tunnistamaan ne tekijät, joiden avulla myyntiprosessia voidaan kehittää. Ymmärryksen tuottaa aina laadullinen tutkimus (Kananen 2015b, 67). Sen vuoksi määrällinen tutkimus ei ollut vaihtoehto tämän opinnäytetyön tutkimusosion toteutukseen.

Tutkimusmenetelmien avulla kerätyllä aineistolla pyritään ratkaisemaan tutkimuksen alussa määritelty tutkimusongelma. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa, jonka pohjalte ratkaisu voidaan perustaa. (Kananen 2015b, 65 - 67.)

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin vapaamuotoisina teemahaastatteluina. Haastattelurunko (liite 1) oli kaikille haastateltaville pääosin sama. Kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella sen mukaan, kuinka paljon ajatuksia kysymys herätti vastaajassa. Joitain kysymyksiä myös muotoiltiin eri tavalla riippuen siitä, minkälaisessa tehtävässä haastateltava toimi yrityksessään. Haastattelurungon aiheet on poimittu teoreettisesta viitekehyksestä ja kysymykset muotoiltu niin, että niiden avulla voidaan muodostaa ratkaisu tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen kohteena olivat suomalaiset rakennusalan yritykset. Teemahaastatteluihin kutsuttiin eri tehtävissä toimivia asiantuntijoita eri organisaatioista. Kutsuja tehtiin sekä sähköpostitse että puhelimitse. Haastatteluihin kutsuttavat yritykset valittiin yhdessä toimiksimantajan edustajien kanssa. Osa yrityksistä toimii talonrakennusosalalla ja osa urakoitsijoina. Haastateltavien erilaisten taustojen avulla pyrittiin saamaan työlle syvyyttä ja ymmärtämään ostokäyttäytymisen vaihteluita. Osa haastatteluun kutsutuista asiantuntijoista ovat olleet aiemmin yhteydessä Yrityksen X yritysmyyntiin. Osa on ostanut Yrityksen X keittiöitä ja osa tehnyt tarjouspyynnön, joka ei johtanut kauppoihin. Mukana on myös sellaisia rakennusalan yrityksiä, jotka eivät ole olleet yhteydessä Yrityksen X yritysmyyntiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastausten laadulla on suurempi painoarvo, kuin niiden määrällä (Vilka 2015, 150). Laadullisen tutkimuksen mittarina toimii saturaatio. Kun vastaukset alkavat muistuttaa toisiaan, eikä niistä saada enää uutta tietoa, on saturaatiopiste saavutettu. (Eskola & Suoranta 2000, 62 - 63.) Yhteensä haastatteluja pidettiin

kahdeksan kappaletta. Haastattelut toteutettiin mahdollisuuksien mukaan kasvotusten tai puhelimitse. Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen rakennusalan yritysten edustajaa.

4.4 Analysointimenetelmä

Haastattelut nauhoitettiin ja litterointiin analysointia varten tekstiksi. Litterointi suoritettiin ensin sanatarkasti, mutta analysointia varten siitä poistettiin täytesanoja sekä korjattiin lauserakenteita luettavuuden parantamiseksi, asiasisältöä muuttamatta. Luettavampaan muotoon litteroidut haastattelut lähetettiin lopuksi osallistujille tarkastettavaksi.

Litteroinnit muutettiin luettavampaan muotoon analysoinnin helpottamiseksi, sillä tutkimuksen kannalta varsinaista puhetapaa ei koettu merkitykselliseksi seikaksi. Aineistoa tutkittiin realistisesta näkökulmasta. Haastattelujen avulla haluttiin kerätä tietoa ilmiöstä, sekä siihen liittyvistä tekijöistä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006b.)

Lähdin käsittelemään aineistoa tavoitteenani muodostaa kokonaiskuva vastauksista. Aloitin purkamalla aineiston kysymysrunгон mukaisiin teemoihin tiivistäen vastauksia yhteen. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006c.) Teema kerrallaan, poimin jokaisesta haastattelusta ne kohdat, jotka liittyvät jollain tapaa kyseiseen teemaan. Monet vastauksissa ilmenneistä aiheista sopivat useampiin teemoihin. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006d.)

Jo sisällönanalyysin alkuvaiheessa muodostui mielikuva hyvin yhtenäisestä aineistosta. Kuten Puusniekka ja Saaranen-Kauppinen (2006c.) kirjoittavat, käsiteltävät teemat saatavat esiintyä vastauksissa eri järjestyksessä, kuin haastattelun etenemisrunko, vaikka haastatteluissa esitetyt kysymykset olisivatkin kaikille haastateltaville samat.

Analysoinnin tavoitteena on tehdä päätelmiä aineiston avulla tutkittavasta ilmiöstä. Analysoimalla aineistoa, voidaan tutkia pätevätkö aiemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset ja voidaanko teoriaa soveltaa käytäntöön. Tavoitteena on myös kartoittaa aineiston mahdollisia eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia muihin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin nähden. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006c.)

4.5 Luotettavuuden varmistaminen

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä pysyvyyden eli reliabiliteetin sekä oikeiden asioiden tutkimisen eli validiteetin avulla (Kananen 2015a, 112). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittarina käytetään useimmin validiteettia (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a). Luotettavuutta voidaan arvioida Kananen (2015a, 113), mukaan muun muassa seuraavilla kriteereillä:

- vahvistettavuus
- arvioitavuus ja dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus (tutkitun kannalta)
- saturaatio eli kylläntyminen.

Tässä tutkimuksessa kullekin haastatteluun osallistuneelle henkilölle lähetettiin litteroitu haastattelu tarkasteltavaksi. Henkilöille annettiin mahdollisuus tarkistaa ja korjata mahdolliset virheet kerätyssä aineistossa. Tällä tavalla vahvistettiin aineiston paikkansapitävyys, eli todennettiin vastausten tulleen haastatteluihin osallistuneilta henkilöiltä, eikä aineisto sisältänyt tutkijan itse keksimää tietoa. (Kananen 2015a, 113.) Samalla vahvistettiin myös tutkijan luotettavuutta. Tutkimustusten vahvistettavuutta tuettiin myös vertailemalla niitä muihin aihetta käsitteleviin lähteisiin (Kananen 2015a, 114).

Haastatteluissa ei nossut enää ilmi uutta tietoa, mikä kertoi aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Myös samaa aihetta käsittelevät muut aineistot osaltaan tukivat tätä tulkintaa. (Kananen 2015a, 115.) Yrityksessä X on tehty alkuvuodesta 2017 samaa aihepiiriä käsittelevä tutkimus yritysmyynnistä rakennusosalalla. Tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto sekä aiemmin toteutetun tutkimuksen tulokset tukivat samaa tulkintaa.

Laadullisessa haastattelututkimuksessa haasteena on mahdollinen tutkijan vaikutus haastateltavaan. Ilmiöstä halutaan saada luotettavaa ja aitoa tietoa. Tieto voi vääristyä, mikäli tutkija ohjailee tutkittavan vastauksia tai vaikuttaa käytöksellään tutkittavaan henkilöön. (Kananen 2015b, 68.) Tässä tutkimuksessa tutkija joutui joissain kysymyksissä antamaan esimerkkejä mahdollisista kysymykseen liittyvistä tekijöistä, mikä saattoi vaikuttaa tutkittavaan niin, että muita vastausvaihtoehtoja ei enää tullut mieleen. Tämän ei kuitenkaan koettu merkittävästi vaikuttaneen tutkimustuloksiin, sillä muu aiheeseen liittyvä aineisto tuki vahvasti saatuja tuloksia.

5 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia rakennusalan yritysten ostokäyttäytymistä, kun oston kohteena on keittiö. Tavoitteena oli selvittää, mitkä ostoprosessin tekijät vaikuttavat myyntiprosessiin ja kuinka Yrityksen X keittiömyyntiä rakennusalan yrityksille voidaan kehittää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön aiheesta tekee ajankohtaisen rakennusosalalla vallitseva noususuhdanne sekä Yrityksen X yritysmyyntin tulevaisuuden kasvutavoitteet rakennusosalalla.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin osto- ja myyntiprosessia, ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä ja myyntin kehittämistä. Tutkimusongelman selvittämiseksi toteutettiin kvalitatiivinen haastattelututkimus. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko ja teemat muodostettiin teorial tietoa apuna käyttäen.

5.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ostokäyttäytyminen rakennusosalalla etenee hyvin pitkälti teorian ja aiemmin aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaisesti. Kuten aiemmin tässä työssä todettiin, rakennusosalalla ollaan hyvin hintatietoisia hankkijoita. Toimittajan valinnassa hinta on hyvin merkitsevässä osassa. Valintaan on vaikuttamassa myös muita tekijöitä, kuten esimerkiksi rakennettavan kohteen tyyppi, tilaajan toiveet, tuotteen laatu tai ulkonäkö. Voidaankin todeta, että hankinnassa on harvoin vain yksi tekijä, jonka perusteella päätös tehdään.

Yritys X nähdään kuluttajarajapinnassa toimivaksi yritykseksi. Yrityksen X tulisivikin näyttää olevansa aidosti kiinnostunut ja halukas lähtemään mukaan myös rakennusalan yritysmyyntiin. Yritystä X ei ehkä vielä nähdä vakavastiotettavana rakennusalan yhteistyökumppanina. Rakennusalan keittiömyynnissä menestyminen vaikuttaisi olevan eniten riippuvainen hinnoittelusta, tuotteen laadusta, palvelumalleista, prosessin sujuvuudesta ja asiakaslähtöisyydestä.

Haastatteluissa nousi esiin selkeitä kehityskohteita yritysmyyntissä. Yrityksen X palvelumalli on suunniteltu hyvin kuluttajalähtöisesti. Mikäli tulevaisuudessa halutaan tehdä projektimyyntiä rakennusalan yrityksille, edellyttäisi se palvelumallien uudelleen muotoilua vastaamaan rakennusalan yritysten käyttäytymistä ja tarpeita. Yrityksen X aiemmin

toteuttama tutkimus yritysmyyntistä rakennusosalalla tukee vahvasti tässä työssä tehtyä tulkintaa ja esiin tulleita kehitysehdotuksia. Rakennusosalalla on kokonaisuudessaan hyvin erilaiset vaatimukset toimittajalle, kuin kuluttajien kanssa käytävässä keittiökaupassa.

5.2 Tutkimuksen haasteet ja jatkotutkimusehdotukset

Haastetta tutkimukseen toi kirjoittajan vähäinen tuntemus rakennusalaan kohtaan. Vaikka työn näkökulma olikin myynti- ja ostoprosessissa, olisi aiemmasta rakennusalan tuntemuksesta ollut hyötyä tutkimuksen laatimisessa. Haastatteluissa kerätty aineisto oli aihepiiriltään laaja. Aiheen tarkempi rajaaminen ja haastattelurungon yksinkertaistaminen olisi saattanut auttaa täsmällisempien ja yksityiskohtaisempien vastauksien saamisessa.

Jälkikäteen ajateltuna, tutkimuksessa olisi voinut olla mielekäästä keskittyä vain samalla liiketoiminta-alueella toimiviin rakennusalan yrityksiin, eli rajata haastatteluun kutsuttavien yritysten kohderyhmä tarkemmin. Näin aineistosta olisi voinut saada irti vielä syvällisempää tietoa juuri kyseisen toiminta-alueen ostotavoista. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt kirjoittajalta vielä laajempaa tutustumista rakennusalaan ja sen käytäntöihin. Aiheesta voisikin tehdä vielä jatkotutkimuksia keskittyen nimenomaan tietyllä liiketoiminta-alueella toimiviin yrityksiin tai yritysten eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi pientalorakentaminen, kilpailutusurakka tai yrityksen oma tuotanto. Muita jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi Yritykselle X sopivimman yritysmyyntistrategian kartoittaminen, myyntiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin tai myyntiprosessimallin luominen.

Lähteet

- Adkins, Amy 2016. B2Bs' Customer Base at Risk. Business Journal 5.7.2016. Gallup. [Http://news.gallup.com/businessjournal/193409/b2bs-customer-base-risk.aspx](http://news.gallup.com/businessjournal/193409/b2bs-customer-base-risk.aspx). Luettu 1.10.2017.
- Bacharach, Samuel, 2014. How to Go From a Product Company to a 'Solution' Company. Inc. 24.7.2014. <https://www.inc.com/samuel-bacharach/five-steps-creating-solution-company.html>. Luettu 26.9.2017
- Bova, Tiffani & Cespedes, Frank V. 2015. What Salespeople Need to Know About the New B2B Landscape. Harvard Business Review 5.8.2015. EBSCOhost. [Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=118667248&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=118667248&site=ehost-live). Luettu 1.10.2017.
- Brontén, George, 2016. Is Solution Selling Dead? Is Challenger Sales The New King? Membrain 6.4.2016. <https://www.membrain.com/blog/is-solution-selling-dead-is-challenger-sales-the-new-king>. Luettu 29.9.2017.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Vastapaino, Tampere.
- Hiscock, Jane & Maguire, Bevin 2016. 4 Ways for B2B Businesses to Keep Their Customers. Harvard Business Review 6.12.2016. EBSCOhost. [Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=120606223&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=120606223&site=ehost-live). Luettu 1.10.2017.
- Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. Ellibs-verkkopalvelu. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/fi/book/978-951-768-309-8>. Luettu 25.9.2017.
- Junnonen, Juha-Matti & Kankainen, Jouko 2017. Rakennuttaminen. Rakennustieto. 5. korjattu painos. Rakennustieto Oy, Helsinki. Ellibs-verkkopalvelu. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/fi/book/978-952-267-145-5>. Luettu 22.9.2017.
- Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi & Puusa, Anu & Reijonen, Helen 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum, Helsinki. Ellibs-verkkopalvelu. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-1985-0>. Luettu 10.1.2018.
- Kananen, Jorma 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, ISSN 1456-2332; 212. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kananen, Jorma 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, ISSN 1456-2332; 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kortelainen, Mika J. & Kyrö, Jari 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita, Helsinki.

Kortesuo, Katleena & Löytänä, Janne 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki. Ellibs-verkkopalvelu. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/book/978-952-14-1686-6>. Luettu 5.8.2017.

Malila, Raimo 2014. Myynnin tehostamisen 10 kulmakiveä. Menestyvä yritys -blogi 29.10.2014. <http://blogi.menestyvayritys.com/2014/10/myynnin-tehostamisen-10-kulmakivea.html>. Luettu 22.9.2017.

Martin, Steve W. 2017a. 7 Reasons Salespeople Don't Close the Deal. Harvard Business Review 2.8.2017. EBSCOhost. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=124641893&site=ehost-live>. Luettu 1.10.2017.

Martin, Steve W. 2017b. 6 Reasons Salespeople Win or Lose a Sale. Harvard Business Review 23.6.2017. EBSCOhost. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=123818828&site=ehost-live>. Luettu 1.10.2017.

Martin, Steve W. 2017c. What's Wrong With Salespeople Today. B2B Buyer Persona Research. Buyers Reveal Key Mistakes Salespeople Make. <http://www.stevewmartin.com/buyers-report-whats-wrong-with-salespeople>. Luettu 2.10.2017.

Monty David. A. 2015. Trust-Based Selling. Apress, Berkeley, CA. Springer link. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-0874-8_3. Luettu 12.10.2017.

Narus, James A. 2015. B2B Salespeople Can Survive If They Reimagine Their Roles. Harvard Business Review 17.4.2015. EBSCOhost. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=118666823&site=ehost-live>. Luettu 1.10.2017.

Nenonen, Suvi & Storbacka, Kaj 2016. Are solutions becoming a problem for your business? NZ Business + Management. 2/2016, Vol. 30 Issue 1, 24. EBSCOhost. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=112287655&site=ehost-live> Luettu 25.9.2017.

Pennanen, Risto & Storbacka, Kaj 2014. Solution Business. Building a Platform for Organic Growth. Springer International Publishing, Switzerland. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-03976-3>. Luettu 1.10.2017.

Peppers, Don & Rogers, Martha 2001. One to one B2B. Customer Development Strategies for the Business-to-Business World. T.J. International Ltd, Padstow.

Pernu, Pirjo 1998. Talonrakennuksen hankemuotojen kuvaus. Raportti 162. Teknillinen korkeakoulu. Rakentamistalous. Otaniemi.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006a. 3.3.1 Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu 22.10.2017.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006b. 7.1.2 Realismi vs. relativismi eli erilaiset kielikäsitykset. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_2.html. Luettu 12.9.2017.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006c. 7.3 Analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html). Luettu 12.9.2017.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006d. 7.3.4 Teemoittelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar- kisto. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). Luettu 12.9.2017.

Rakennusteollisuus a. Julkisen hankinnan valintaperusteet ja vertailu. [Https://www.ra- kennusteollisuus.fi/Toimialat/Talonrakennusteollisuus/Lakiasiat-oikeustapaukset/Han- kintalaki-julkiset-hankinnat/Tarjouksen-valinta--ja-vertailuperusteet/](https://www.rakennusteollisuus.fi/Toimialat/Talonrakennusteollisuus/Lakiasiat-oikeustapaukset/Han- kintalaki-julkiset-hankinnat/Tarjouksen-valinta--ja-vertailuperusteet/). Luettu 16.1.2018.

Rakennusteollisuus b. Lakiasiat. [Http://www.rakennusteollisuus.fi/Toimialat/Talonra- kennusteollisuus/Lakiasiat-oikeustapaukset/](http://www.rakennusteollisuus.fi/Toimialat/Talonra- kennusteollisuus/Lakiasiat-oikeustapaukset/). Luettu 16.1.2018.

Ranta, Elina 2011. Näin lama iskisi: Tässä ovat ensimmäiset kärsijät. Taloussanomat. 12.8.2011. [Https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001720963.html](https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001720963.html). Luettu 16.1.2018.

Seppä, Mikko 2014. 5 tärkeintä eroavaisuutta, miten B2B-markkinointi eroaa B2C- markkinoinnista. Advance B2B -blogi 19.9.2014. [Https://blog.advanceb2b.com/fi/5-tar- keinta-eroavaisuutta-miten-b2b-markkinointi-eroaa-b2c-markkinoinnista](https://blog.advanceb2b.com/fi/5-tar- keinta-eroavaisuutta-miten-b2b-markkinointi-eroaa-b2c-markkinoinnista). Luettu 23.10.2017.

Teittinen, Paavo 2016. Hypo: Suomessa eletään historiallista rakennusbuumia – ”Nä- kymät ovat valoisammat kuin vuosikausiin”. Helsingin Sanomat 17.5.2016. [Https://www.hs.fi/talous/art-2000002901589.html](https://www.hs.fi/talous/art-2000002901589.html). Luettu 6.9.2017.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Teemahaastattelurunko rakennusalan yrityksille

Yleistä

Minkälainen rooli/tehtävä sinulla on yrityksessä?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

Millä alueella yrityksenne toimii?

Ostoprosessi

1. Kuvaile lyhyesti, miten ostoprosessi tyypillisesti etenee yrityksessänne.
2. Tehdäänkö pidempiaikaisia sopimuksia vai valitaanko uusi keittiötoimittaja jokaiseen uuteen rakennusprojektiin?
3. Mihin aikaan vuodesta sopimusneuvotteluja yleensä käydään (tai käydään keskimääräistä enemmän/useammin)?
4. Millaisella aikataululla päätöksiä tehdään (mietitäänkö pitkään/ajoissa etukäteen vai tehdäänkö päätöksiä myös nopealla aikataululla? Kuinka nopeasti?
5. Mistä saatte/etsitte tietoa eri keittiötoimittajista?
6. Mitkä tekijät johtavat toimittajan vaihtamiseen/kilpailuttamiseen?
7. Kuka tekee lopullisen päätöksen hankinnasta organisaatiossanne?
8. Käyttekö paikan päällä myymälässä katsomassa tuotteita (laatu/materiaali/ulkonäkö)? Toimittaako myyjäyritys esim. mallipaloja materiaaleista/väreistä (vai luotatteko näkemiinne kuviin)? Onko tällaisilla seikoilla merkitystä ostopäätöksen kannalta?

Ostopäätöksen/sopimuksen tekoon vaikuttavat tekijät

9. Mitkä tuotteeseen liittyvät tekijät koette tärkeiksi, kun teette ostopäätöstä?
(esim. ominaisuus, hinta, laatu)
10. Mitkä myyjäyriykseen liittyvät tekijät koette tärkeiksi, kun teette ostopäätöstä?
(esim. brändi, vakavaraisuus, toimitusvarmuus, luotettavuus, yrityksen arvot, ympäristöystävällisyys)
11. Muut tekijät?
(esim. myyjän persoona, myyntiprosessin sujuvuus)
12. Kummalla on mielestänne suurempi painoarvo; yksittäisillä tuotteilla ja niiden ominaisuuksilla vai kokonaisratkaisun sopivuudella?
13. Onko tällä hetkellä sopimus jonkun tietyn keittiötoimittajan kanssa?
⇒ Jos kyllä, mitkä tekijät saivat valitsemaan juuri kyseisen toimittajan?

Tarjouspyyntö

- 14. Mitä tapaa/kanavaa käytte mieluiten asiointiin?
- 15. Minkälaisia odotuksia teillä on myyjäyritykselle jätettyänne tarjouspyynnön?

Keittiön hankintaan liittyvät palvelut

- 16. Millaisia palveluita toivotte yleensä saavanne keittiötoimittajalta?
- 17. Onko yrityksellänne oma asentaja vai toivotteko keittiön kasaus- ja asennuspalvelua keittiötoimittajalta?

Asiakaspalvelu

- 18. Minkälaista on mielestänne hyvä asiakaspalvelu?
- 19. Kuinka suuri merkitys asiakaspalvelun laadulla on ostopäätökseenne?
- 20. Mikä on mielestänne tärkeää toimivan asiakassuhteen ylläpitämisessä?

"Sana on vapaa"

Jäikö haastattelusta puuttumaan mielestänne jotain olennaista?

Vapaavalintainen kommentointi, esimerkiksi omasta kokemuksesta Yritykseen X liittyen tai aiheesta yleisesti.

Tutkimustulokset

Kehityskohteet ja -ehdotukset